
DIPLOMARBEIT

Herr
Markus STEFAN

**Die Internationalisierung von
Unternehmen anhand des
Beispiels der Firma Metagro**

Wien, 2014

DIPLOMARBEIT

Die Internationalisierung von Unternehmen anhand des Beispiels der Firma Metagro

Autor:

Markus STEFAN

Studiengang:

Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:

WIWRN 12/14

Erstprüfer:

Prof. Dr.rer.oec.Johannes N. Stelling

Zweitprüfer:

Prof. Mag. Erich Greistorfer

Einreichung:

Mittweida, Juli 2014

Verteidigung/Bewertung:

Neufeld, Juli 2014

DIPLOMA THESIS

The internationalization of companies based on the example of the company Metagro

Author:

Markus STEFAN

Course of studies:

Industrial engineering

Seminar group:

WIWRN 12/14

First examiner:

Prof. Dr.rer.oec.Johannes N. Stelling

Second examiner:

Prof. Mag. Erich Greistorfer

Submission:

Mittweida, July 2014

Defense / valuation:

Neufeld, Juli 2014

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS	V
▪ ABBILDUNGSVERZEICHNIS	IX
▪ ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	X
1. EINLEITUNG	1
1.1 ZIELSETZUNG	1
1.2 AUSGANGSSITUATION	1
2. INTERNATIONALISIERUNG	2
2.1 BEGRIFF DER INTERNATIONALISIERUNG	2
2.2 GRÜNDE FÜR EINE INTERNATIONALISIERUNG	3
3. DER INTERNATIONALE MARKTEINTRITT	5
3.1 MARKTEINTRITT UND MARKTBEARBEITUNGSSTRATEGIEN	5
3.2 BEGRIFF DIREKTINVESTITION	8
3.2.1 GRÜNDE FÜR EINE DIREKTINVESTITION	8
3.2.2 FORMEN DER INTERNATIONALEN DIREKTINVESTITION	9
3.3 MARKTEINTRITTSFORMEN	10
3.3.1 EXPORT	10
3.3.2 LIZENZIERUNG	13

3.3.3 FRANCHISING	15
3.3.4 STRATEGISCHE ALLIANZ	17
3.3.5 MANAGEMENTVERTRÄGE	18
3.3.6 TOCHTERGESELLSCHAFTEN	20
3.3.7 AKQUISITION	21
3.3.8 AUSLANDSNIEDERLASSUNGEN	26
3.3.9 JOINT VENTURE	28
3.3.9.1 GRÜNDE FÜR EIN JOINT VENTURE	29
3.3.10 DIREKTINVESTITION VS JOINT-VENTURE	31
4. ZIELMARKTSTRATEGIE	32
4.1 DEFINITION UND WAHL DES GASTLANDES	32
4.2 WAHL DER STRATEGIE BZW. AUSWAHL EINES ZIELLANDES	34
4.3 MARKTSEGMENTIERUNG – MARKETING	40
4.4 ZIELLAND AUSWAHL IM SINNE VON MARKETING	42
4.4.1 MARKTABGRENZUNG	42
4.4.2 MARKTANALYSE	46
4.5 KUNDENSEGMENTIERUNG	47
4.5.1 KRITERIEN DER MARKTSEGMENTIERUNG	49
4.5.2 BEWERTUNG DER ATTRAKTIVITÄT DER SEGMENTE	50
4.6 POSITIONIERUNG DER DIENSTLEISTUNG	52

4.7 WETTBEWERBSSTRATEGIE-KONKURRENZANALYSE	53
4.7.1 WETTBEWERBSSTRATEGIE	55
4.8 MARKTBEARBEITUNG	59
5. FIRMENVORSTELLUNG	61
5.1 MUTTERUNTERNEHMEN	61
5.2 TOCHTERUNTERNEHMEN	62
5.3 ZUSAMMENARBEIT METAGRO UND RECH-MECHATRONIK	62
5.4 AUFTRITT AUF DEM INTERNATIONALEN MARKT	63
5.5 PROBLEME UND CHANCEN AUF DEM INTERNATIONALEN MARKT	64
5.6 INTERNATIONALISIERUNG	65
5.6.1 TOCHTERGESELLSCHAFT	66
5.6.2 AKQUISITION	66
5.6.2.1 AKQUISITIONSSTRATEGIE	67
5.6.2.2 ANFORDERUNGSPROFIL	67
5.6.2.3 AUSGANGSITUATION	68
5.6.2.4 SUCHE NACH ÜBERNAHMEOBJEKTEN	68
5.6.3 JOINT- VENTURE	68
5.6.4 STRATEGIE	68
5.7 AUFGABEN DER EIGENTÜMER	70
6. ZUSAMMENFASSUNG	71

Inhaltsverzeichnis

▪ LITERATUR	72
SELBSTSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG	76

■ **ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abbildung 1: Markteintrittsformen	6
Abbildung 2: Markteintrittsformen nach Kontroll- und Steuerungsfähigkeit	10
Abbildung 3: Zielmarktstrategie	33
Abbildung 4: Schichtenmodell der Umweltdifferenzierung	38
Abbildung 5: Globale Umwelt.....	39
Abbildung 6: Umweltbedingungsmatrix.....	40
Abbildung 7: Kennzahlen des Marktes.....	44
Abbildung 8: Marktanalyse.....	45
Abbildung 9: SWOT-Analyse	47
Abbildung 10: Segmentierungskriterien	49
Abbildung 11: Bewertungsverfahren	51
Abbildung 12: Grundformen der Segmentierung	51
Abbildung 13: Five forces model.....	55
Abbildung 14: Strategietypen.....	56
Abbildung 15: Anforderungen an die Strategietypen.....	59
Abbildung 16: Mutterunternehmen.....	61
Abbildung 17: Tochterunternehmen.....	62
Abbildung 18: Kühlmöbel	64

▪ **Abkürzungsverzeichnis**

KMUs	Klein- und Mittelbetriebe
F&E	Forschung und Entwicklung
Vs	versus

1. Einleitung

1.1 Zielsetzung

Diese Arbeit gliedert sich in einen theoretischen- und praktischen Teil. In der Theorie wird die Internationalisierung mit den verschiedenen Marktzugängen erklärt. Mittels Zielmarktstrategie, wird der Eintritt eines Unternehmens auf den internationalen Markt vorbereitet. Hier werden einige Strategien vorgestellt die für den Markteintritt bzw. für die Wahl des Gastlandes erforderlich sind. Weiters wird im Sinne des Marketings der Vorgang einer Kundensegmentierung erläutert. Da es sich später im praktischen Beispiel um ein Dienstleistungsunternehmen handelt, konzentriert sich die Theorie hauptsächlich in der Zielmarktstrategie, besonders bei der Positionierung der Dienstleistung, auf diese Unternehmensgründung.

Ziel dieser Arbeit ist es, anhand eines praktischen Beispiels die Internationalisierung eines Unternehmens zu verdeutlichen. Das Unternehmen Metagro ist bereits im Exportgeschäft tätig und überlegt, eine Direktinvestition mit dem Tochterunternehmen Rech Mechatronik in der Schweiz zu tätigen.

Es sollen sowohl die auftretenden Probleme, Chancen und Risiken als auch die Auswahl der Direkt-investition aufgezeigt sowie eine Marktbeschreibung, Umweltanalyse, Marktanalyse etc. durchgeführt werden. Am Ende dieser Arbeit wird eine Entscheidung getroffen bzw. eine Empfehlung an die Firma Metagro in Bezug auf die Durchführung einer Direktinvestition gegeben.

1.2 Ausgangssituation

In den letzten Jahren hat die fortschreitende Internationalisierung einen immer größeren Stellenwert in der Wirtschaft erlangt. Die Unternehmen müssen sich der Internationalisierung der Märkte stellen und ihre Herausforderungen bewältigen.

2. Internationalisierung

Der Begriff Globalisierung wird in den meisten Unternehmen als Drohkulisse verstanden. Sie ist der Eintritt in eine neue quantitative, Dimension und Qualität. Dadurch wird über den steigenden Welthandel immer mehr Druck auf die Unternehmen ausgeübt. Im Ausland und auf den heimischen Märkten hat sich der Wettbewerb enorm intensiviert. Die Unternehmen werden zum Handeln gezwungen, oder sie werden überrollt und an den Rand gedrängt. Mit dieser Aufgabe sind besonders die kleinen und mittleren Unternehmen gefordert, da meist die Großunternehmen expandieren und neue Märkte erschließen.

Sie müssen sich aktiv in diesen Prozess mit einbinden, um Chancen nutzen und eine zukünftige Rolle spielen zu können. ¹

2. Internationalisierung

2.1 Begriff der Internationalisierung

In der Literatur wird mit dem Begriff der Internationalisierung eine Vielzahl verschiedener Phänomene beschrieben. Das Spektrum der Betrachtungen reicht von bestimmten Formen des Markteintritts, nämlich Internationalisierung verstanden als Export von Gütern als Direktinvestition im Ausland oder Lizenzvergabe ans Ausland über Fragestellungen zur Führung ausländischer Tochterunternehmen bis hin zur abstrakten Gleichsetzung von Internationalisierung und grenzüberschreitender Auslandstätigkeit. Das wichtigste Motiv für die Internationalisierung ist die Bedienung von Kundenwünschen für den Absatz im Ausland. Als zweites Ziel gilt es, neue Märkte zu erschließen.

Die Internationalisierung beschäftigt sich nicht nur mit Absatz und Marketing, sondern auch mit Finanzierung, Beschaffung, Produktion, Forschung und Entwicklung. Mittels des

¹ vgl. Behr/Semmling (2004), S.8.

2. Internationalisierung

Internationalisierungsgrades kann jedes Unternehmen eingestuft werden. Es bezieht sich auf Kapital und Managementleistung und kann in folgende Stufen eingeteilt werden.²

Formen der Internationalisierung:

1. Export
2. Lizenzverträge
3. Franchising
4. Joint Venture
5. Auslandsniederlassung
6. Tochtergesellschaft

Eine weitere Methode für die Einstufung des Internationalisierungsgrades ist der TNI. Im TNI sind mehrere Dimensionen zu einem Index verknüpft, der Auskunft über die Aktivitäten eines Unternehmens im Ausland gibt. Er wird berechnet über das Auslandsvermögen am Gesamtvermögen, Auslandsumsatz am Gesamtumsatz und Anzahl der Beschäftigten im Ausland an den Gesamtbeschäftigten im Inland. Die berechneten Anteile werden addiert und ein Mittelwert gebildet.³

Jedoch ist bis heute noch keine schlüssige und eindeutige Festlegung zur Beurteilung des Internationalisierungsgrades gelungen. Das Problem, ab wann ein Unternehmen als international gilt, besteht weiterhin, da man nach wie vor nicht weiß, wie es gemessen werden soll.⁴

2.2 Gründe für eine Internationalisierung

Durch den technischen Fortschritt und die einhergehenden politischen Entscheidungen zur Liberalisierung des Welthandels schreitet die Globalisierung fort und zwingt Unternehmen zur Internationalisierung, um wettbewerbsfähig gegenüber der Konkurrenz zu bleiben.⁵

² vgl. Perlitz, Schrank (2013), S.10.

vgl. Krcmar, Böhmman (2010), S.36.

³ vgl. Bannenberg (2011), S.143.

⁴ vgl. Perlitz, Schrank (2013), S.11-12.

⁵ vgl. ebd., S.10.

2. Internationalisierung

Generelle Gründe sind:

- Wenn der heimische Markt stagniert oder kein attraktives Wachstum aufweist.
- Manche Unternehmen folgen ihren Kunden, die bereits internationalisiert haben.
- Folgen der Konkurrenz, um beim direkten Vergleich nicht benachteiligt zu sein.

Günstige interne und externe Gegebenheiten⁶

- Motivation des Managements
- Bessere Auslastung der Produktion
- Kosten der Produktionsfaktoren
- Wirtschaftsförderungsmaßnahmen
- Wirtschaftlicher Entwicklungsgrad
- Zins- und Steuervorteile
- Marktpotenzial im Ausland

Reaktion auf interne und externe Veränderungen⁷

- Ausgleich eines Nachfragerückgangs im Heimatland
- Gesetze und Restriktionen im Heimatland
- Internationalisierung der Geschäftspartner und/oder Wettbewerber
- Überwinden von Handelsbarrieren

⁶ vgl. <http://bliki.international-management-notes.eu>, 15.01.2014.

⁷ vgl. ebd.

3. Der internationale Markteintritt

3.1 Markteintritt und Marktbearbeitungsstrategien

Unternehmen haben verschiedene Möglichkeiten, auf dem internationalen Markt aktiv zu werden. Mit der Auswahl der Form, z.B. Joint Venture, wird der erstmalige Markteintritt verstanden. Die Marktbearbeitung umfasst nicht nur den erstmaligen Eintritt, sondern auch die Bedienung von bereits etablierten Märkten. Ein Unternehmen kann bereits im Ausland tätig sein, z.B. im Export, und wählt jetzt eine andere Form, z.B. ein Joint Venture, mit dem sie den Markt bearbeiten möchte.⁸

⁸ vgl. Kutschker / Schmid (2011), S.848.

3. Der internationale Markteintritt

Formen des internationalen Markteintritts

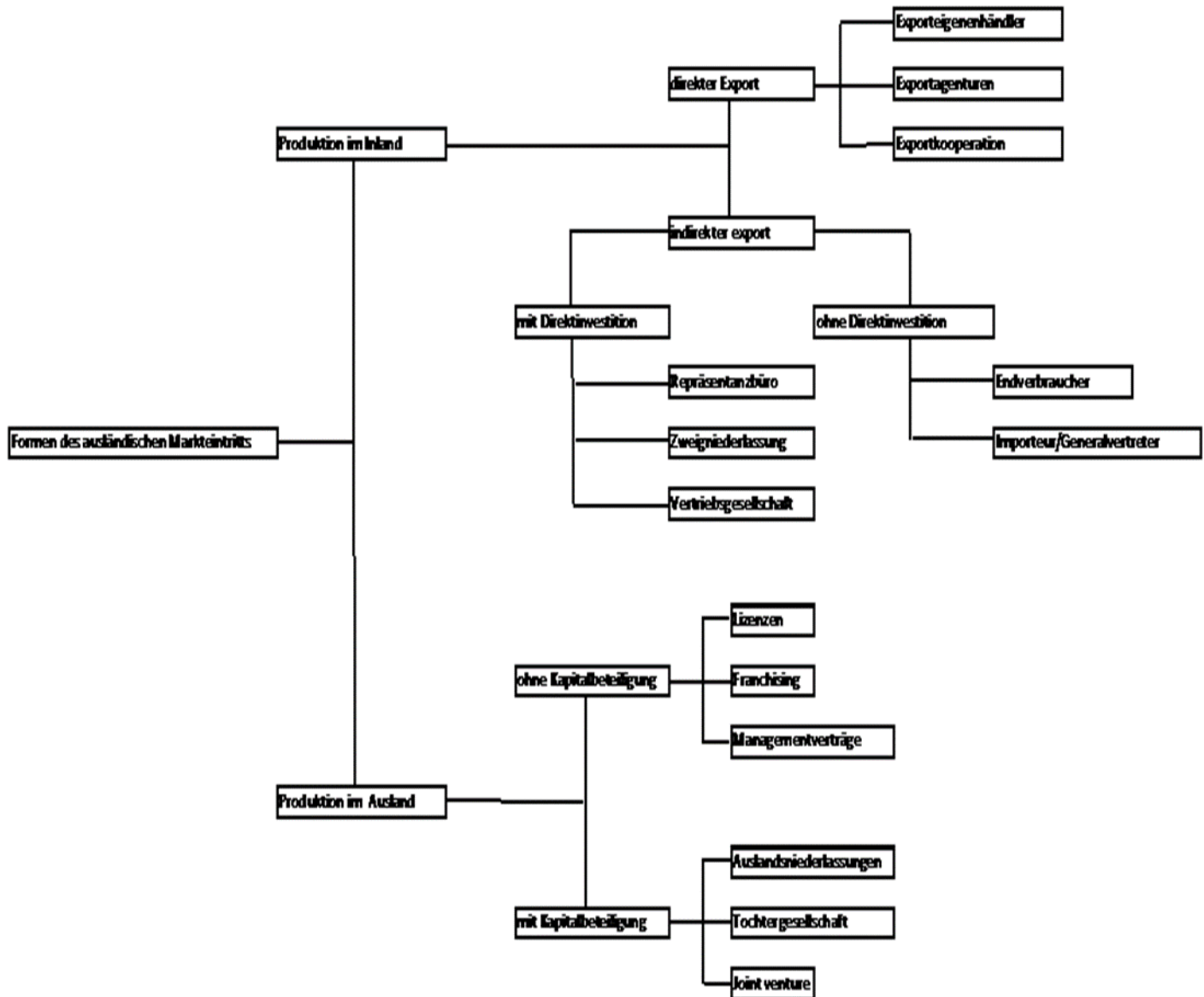


Abbildung 1. : Markteintrittsformen [Quelle: Martin Neumair, Dieter Haas, 2005, S.606.]

3. Der internationale Markteintritt

In der Theorie, angelehnt an Manfred Perlitz und Randolph Schrank, sind allgemein die 3 Gestaltungsformen von Markteintrittsstrategien zu unterscheiden:

1. Exporte

2. Direktinvestition im Ausland

- a) Aufbau einer eigenen Auslandsgesellschaft
- b) Erweiterung der eigenen Auslandsgesellschaft
- c) Erwerb eines ausländischen Unternehmens als 100% Tochtergesellschaft
- d) Erwerb einer Mehrheitsbeteiligung an einem ausländischen Unternehmen
- e) Erwerb einer Minderheitsbeteiligung an einem ausländischen Unternehmen
- f) Joint Venture, strategische Allianz

3. Internationale Technologieverträge

- a) Lizenzverträge
- b) Know How Verträge
- c) Technische Kooperationen

Auf den Export und die internationalen Technologieverträge, verbunden mit den Markteintrittsformen, wird nach der folgenden Erläuterung der Direktinvestition eingegangen.

3.2 Begriff Direktinvestition

Der Begriff einer Direktinvestition bezeichnet eine Auslandsinvestition, bei der Kapital nicht zur reinen Vermögensanlage im Ausland investiert wird. Ziel ist es, im Ausland unternehmerisch tätig zu werden oder entscheidenden Einfluss auf unternehmerische Tätigkeiten auszuüben. Das kann durch die Neugründung eines Unternehmens („Greenfield Investment“) oder durch eine Akquisition, Fusion bzw. Beteiligung an einem bestehenden Unternehmen erreicht werden.⁹

3.2.1 Gründe für eine Direktinvestition

Mit einer Direktinvestition und dem Einsatz von Kapital kann eine zielorientierte Internationalisierungsstrategie aufgebaut werden. Es können starke Präsenzen und neue Absatzmärkte erworben werden. Die Investition signalisiert den Geschäftspartnern eine langfristige Bearbeitung des Marktes mit einem hohen Bindungsgrad.

Durch die Kapitalinvestition werden Arbeitsplätze im Gastland geschaffen und diese meist durch Subventionen des Staates gefördert. Ein weiterer Grund ist die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und ein möglicher Zugang zu billigeren Rohstoffen.

Die negativen Seiten einer Direktinvestition sind:

Eine langfristige Kapitalbindung und Kapitalbedarf, je nach gewählter Form der Direktinvestition. Es ist Eigenkapital mit einer langen Rücklaufperiode einzusetzen.

Die Investition ist sowohl von den politischen Rahmenbedingungen als auch von den Gesetzesgrundlagen abhängig. Bei instabilen Verhältnissen kann es zur Beeinträchtigung der Spielräume der Unternehmung kommen.

⁹ vgl. <http://www.wiwi.uni-muenster.de/06/toplinks/glossar/glossar.php?begriff=78>, 15.01.2014.

3. Der internationale Markteintritt

Die ökonomischen Rahmenbedingungen des Auslandmarktes beeinträchtigen den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens enorm. Ein Versagen im Ausland bringt auch einen Imageschaden im Inland mit sich.¹⁰

3.2.2 Formen der internationalen Direktinvestition

Die Investitionen lassen sich nach der Höhe des Kapitaleinsatzes unterscheiden, die ein Unternehmen bereit ist zu investieren. Es kann eine Kooperation in Form eines Joint Venture mit einem Unternehmen eingegangen oder eine Tochtergesellschaft gegründet werden.¹¹

¹⁰ vgl. Reinhard Merkl (2010), S.16.

¹¹ vgl. Heiduk (2005), S.318.

3.3 Markteintrittsformen

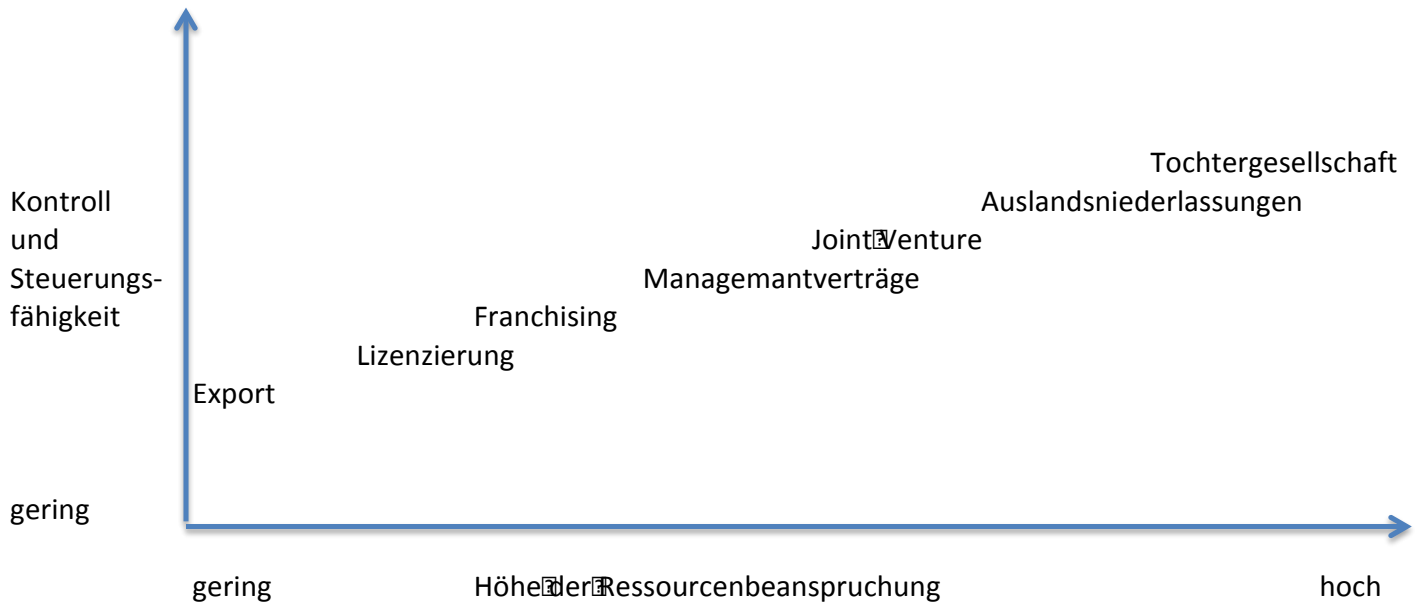


Abbildung 2. : Markteintrittsformen nach Kontroll-und Steuerungsfähigkeit [Quelle: Perlitz, Schrank , 2013, S.339.]

3.3.1 Export

Der heimische Markt in Österreich besteht zu 99,6% aus Klein- und Mittel-Unternehmen.¹²

Der Export bildet den Kern des Exportverhaltens bei KMUs und ist somit die häufigste Markteintrittsstrategie in Österreich. Man unterscheidet eine direkte und indirekte Form von Export.

¹² vgl. https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/Standort-und-Innovation/Standortpolitik/Wirtschaftskraft_KMU_Onlineversion.pdf, 5.04.2014.

Der direkte Export wird nochmals unterteilt in:

- Der direkte Export ohne Mittler im Gastland:

Der Export erfolgt direkt an den Endabnehmer, das heißt an Privatkunden, Unternehmungen, Großhandel, Einzelhandel und Institutionen im Ausland. Eine Sonderform stellt der Einsatz von eigenen Mitarbeitern, die in das Ausland geschickt werden, dar. Diese weisungsgebundenen Mitarbeiter bzw. Angestellten vermarkten die Produkte und Dienstleistungen vor Ort. Bei dieser Form bleibt die Gewinnspanne völlig beim exportierenden Unternehmen.

- Der direkte Export mit Mittler im Gastland:

Der Export erfolgt durch Handelsvertreter, Handelsmakler oder Generalimporteure den sogenannten Mittler im Ausland, und nicht direkt durch das Exportunternehmen.

Es besteht kein Arbeitsverhältnis zwischen Mittler und Exportunternehmen. Die Mittler sind selbstständige Gewerbetreibende und nicht weisungsgebunden. Bei dieser Form wird die Gewinnspanne durch die Handelsvertreter zwar geschmälert, aber sie ist auf jeden Fall höher als bei einer Einschaltung von Außenhandelsunternehmen.

Vorteile des direkten Exportes:

Durch die Einschaltung von Handelsvertretern oder Handelsmaklern nutzt das Exportunternehmen deren Wissen über lokale Märkte und Konsumenten. Gleichzeitig erwirbt das Unternehmen spezifisches Ländermarkt Know-how.

Der direkte Export wird stärker als der indirekte durch Förderungen des Staates forciert. Diese Art ist eine kostengünstige Form des Exportes der Auslandesmarktbearbeitung.

3. Der internationale Markteintritt

Nachteile des direkten Exportes:

Die Mittler verfügen über qualitativ hochwertige und schnelle Geschäftsbeziehungen. Daher ist in manchen Fällen ein Markteintritt ohne Mittler überhaupt nicht möglich.¹³ Der direkte Export kann nicht bei allen Produkten und Dienstleistungen angewendet werden, wie z.B. Produkte mit kurzer Haltbarkeit, unverhältnismäßig großen Transportkosten und Produkten, die in das Just in Time Konzept mit eingebunden sind. Ein weiteres Problem ist die Möglichkeit einer Verschlechterung des Wechselkurses. Hat ein Unternehmen keine fixen Wechselkurse vereinbart, kann es im Fall von ungünstigen Wechselkursschwankungen hart getroffen werden.¹⁴

Der indirekte Export :

Bei dieser Form tritt das Unternehmen auf dem ausländischen Markt selbst nicht auf. Vielmehr nutzt es ortsansässige Firmen, die die komplette der Exportabwicklung, wie Transport, Verkauf, Versicherung usw., übernehmen und in eigener Regie betreiben.

Bei dieser Form wird das Unternehmen nicht grenzüberschreitend und ist somit die kleinste bzw. schwächste mögliche Form der Internationalisierung.

Als Vorteile des indirekten Exportes können genannt werden:

4. Umgehung von zwischengeschalteten Funktionen wie Transport und Lagerhaltung.
5. Es sind nur geringe Investitionskosten notwendig, da keine Exportabteilung vorhanden ist.
6. Die gleichzeitige Präsenz auf mehreren Märkten.

¹³ vgl. Haas / Neumair (2006), S.609-612.

¹⁴ vgl. Kutschker / Schmid (2011), S.855-862.

3. Der internationale Markteintritt

7. Jegliche Risiken und Kosten, betreffend den Transport, werden an den Zwischenhändler weitergegeben.

Als Nachteile des indirekten Exportes können genannt werden:

Die große Abhängigkeit von Zwischenhändlern, deren Erfolg entscheidend für das Unternehmen im Gastland ist. Des Weiteren die Abhängigkeit vom Engagement, der Qualifikation und vom Auftreten der Zwischenhändler im Ausland, die mögliche falsche Einschätzung des Marktes und die eventuelle Unfähigkeit des Zwischenhändlers. Außerdem bleibt durch die oftmals hohe Provision der Handelsvermittler meist nur ein geringer Gewinn übrig.¹⁵

3.3.2 Lizenzierung

Der Begriff Lizenzierung wird in der Literatur oft als Technologievertrag bezeichnet.

Viele Unternehmen haben bezüglich internationaler Aktivitäten zu wenig Auslandserfahrung oder scheuen das damit verbundene Risiko. Oftmals besteht aus persönlichen oder finanziellen Gründen keine Möglichkeit, auf internationalen Märkten aufzutreten. Aus diesen Gründen wird eine Lizenzvergabe interessant.¹⁶ Eine Lizenz räumt dem Vertragspartner das Recht zur Nutzung einer Erfindung oder eines Wissensvorsprunges ein.

Diese Übertragung von Rechten ist vertraglich geregelt, und es wird ein Entgelt vereinbart, das pauschal oder laufend zu bezahlen ist.¹⁷

Der Vertrag besteht aus dem inländischen Lizenzgeber und dem ausländischen Lizenznehmer. Da es sich sehr häufig, aber nicht nur ausschließlich um Technologie handelt, wird die Lizenzierung auch oftmals als Technologieabkommen bezeichnet.

¹⁵ vgl. Haas / Neumair (2006), S.608-611.

¹⁶ vgl. Perlitz, Schrank (2013), S.38.

¹⁷ vgl. Mordhorst (1994), S.14.

3. Der internationale Markteintritt

Lizenzen können unterteilt werden in:

- Schutzrechtslizenzen
 - Gebrauchsmuster
 - Geschmacksmuster
 - Patente
 - Warenzeichen
 - Urheberrechte
- Know-how-Lizenzen: Hier wird von technischen oder kaufmännischen Lizenzen gesprochen.

Die Bedingungen der Lizenzierung werden mit dem ausländischen Partner vereinbart, das heißt, es wird eine Lizenz mit Restriktionen vergeben. Die Art der Restriktionen, wie räumliche, sachliche, zeitliche und die Zahl der Lizenzpartner, ist je nach Art der Bedingungen im Vertrag festzulegen.¹⁸

Als Vorteile der Lizenzierung können genannt werden:

Einsparung von Kapital und Management Ressourcen. Blockierte Märkte werden durch die Umgehung von Handelshemmnissen freigegeben und können frei bearbeitet werden. Ein weiterer Vorteil ist der Schutz vor politischen Risiken und Enteignungen oder Transferbeschränkungen. Schnelle Amortisation spricht für eine Vergabe von Lizenzen

¹⁸ vgl. Kutschker / Schmid (2011), S.865-867.

3. Der internationale Markteintritt

z.B. von F&E Investitionen. So werden die lokale Vertrautheit und die Kundenbeziehungen des Lizenznehmers genutzt und ein höherer Ertrag erreicht.

Als Nachteile der Lizenzierung können genannt werden:

Eine große Gefahr besteht durch die geringe Einflussnahme bzw. Kontrolle in die Geschäftspolitik der Lizenznehmer. Das kann einen hohen Imageverlust (Goodwillverlust) für den Lizenzgeber bedeuten. Bei Aufstieg des Lizenznehmers und seiner nicht gebrauchten Lizenzen, kann es den Ausschluss, für den Lizenzgeber für diesen Markt bedeuten. Eine andere Gefahr für den Geber besteht darin, dass der Lizenznehmer nach Beendigung des Vertrages zum potenziellen Wettbewerber auf dem Markt wird und das erworbene Wissen gegen den Lizenzgeber einsetzt.¹⁹

3.3.3 Franchising

Das Franchising bezieht sich primär auf den Vertrieb. Ein inländischer Betreiber überlässt ein Business Package gegen Gebühr und festgelegten Bedingungen einem selbstständigen, ausländischen Franchisenehmer. Dieses besteht aus Beschaffung, Absatz, Organisation, Marke, Firmennamen und Managementkonzept. Das Package ist ein lang erprobtes eingeführtes System und geht über die Lizenzierung, die sich auf einzelne immaterielle Vermögenstände bezieht, mit einem unternehmerischen Gesamtkonzept weit darüber hinaus. Das Franchising ist ein Vertrag, das aus einem Dauerschuldverhältnis zwischen inländischem Franchising Geber und ausländischem Franchising Nehmer besteht. Das System eignet sich vor allem für Produkte und Dienstleistungen, die weltweit standardisiert angeboten werden können. Bei Produkten, die nicht standardisiert werden können oder eine deutliche Differenzierung aufweisen, wird von Franchising abgeraten.

¹⁹ vgl. Perlitz, Schrank (2013), S.402.
vgl. Haas / Neumair (2006), S.621.

3. Der internationale Markteintritt

Als Vorteile des Franchisings können genannt werden:

Der Franchising Nehmer hat einen schnellen Marktzugang und damit kann eine schnelle Marktbearbeitung erfolgen. Weiteres benötigt er nur geringe finanzielle Mittel, Standortspezifisches Know-how, und es können Handelshemmnisse umgangen werden. Der Franchising Nehmer bekommt ein lang erprobtes System mit erfolgsgarantierendem Gewinnpotenzial. Bei dem Aufbau und der laufenden Betriebsführung wird der Nehmer vom Franchising Geber unterstützt. Durch diese Adaption hat der Franchising Nehmer im Vergleich zu einer selbständigen Neugründung geringe Kosten, Risiken und Nutzung von kaufmännischen, technischen, wirtschaftlichen Wissen. Dazu kommt noch durch die große Bekanntheit des Franchising Gebers eine hohe Verbraucherakzeptanz.

Als Nachteile des Franchisings können genannt werden:

Im Falle eines schlecht motivierten Franchising Partners (Nehmer) kann der erwirtschaftete Ertrag gering ausfallen und auch einen hohen Imageverlust mit sich führen. Trotz einer rechtlichen Selbstständigkeit des Franchising Nehmers hat er nur eine geringe Entscheidungsbefugnis und ist von den Entscheidungen des Gebers abhängig.

Trifft der Geber eine falsche Entscheidung, ist der Nehmer aufgrund der nur geringen Einflussnahme in die Geschäft und Produktpolitik den Folgen hilflos ausgesetzt. Diese Politik kann zu Konflikten im Franchising Netzwerk führen und erhebliche Probleme verursachen. Dennoch hat der Franchising Geber nur geringe Einflussmöglichkeiten und partizipiert in gewisser Form weniger am Gewinn als bei einer reinen Tochtergesellschaft. Weiters ist der Nehmer dem unternehmerischen Risiko voll ausgesetzt. Möchte der Franchising Geber das erfolgreiche angelaufene Geschäft

übernehmen, ist er jederzeit berechtigt, den Franchising Vertrag zu kündigen und dieses selbst fortzuführen.²⁰

3.3.4 Strategische Allianz

Eine strategische Allianz ist eine neue Form der Internationalisierung und versteht sich als Zusammenschluss bzw. Kooperation von mindestens 2 Partnern, die gemeinsame strategische Ziele verfolgen. Die Partner sind weiterhin rechtlich selbstständig und kommen in den meisten Fällen aus derselben Branche. Der Zusammenschluss bedeutet ein schnelleres Reagieren auf Marktanforderungen und eine Kooperation in genau definierten Bereichen.

Auf ein neu errichtetes Unternehmen oder auf eine wechselseitige Kapitalbeteiligung wird in den meisten Fällen verzichtet.

Durch das Vordringen derartiger Partnerschaften von Großunternehmen, werden Klein- und Mittel- Unternehmen verdrängt und sind somit stark existenzgefährdet. Es wird zwischen horizontaler (Partner derselben Produktionsstufe), vertikaler (Partner unterschiedlicher Stufen, aber selber Wertschöpfungskette) und der diagonalen strategischen Allianz (Partner stammen aus unterschiedliche Branchen) unterschieden.

Vorteile der Strategischen Allianz:

Als großer Vorteil gilt die Nutzung von economies of scale und economies of scope. Bei der Kooperation können die sogenannten Skaleneffekte und Verbundeffekte erzielt werden, welche ein Partner nicht selbstständig realisieren könnte. Es werden Risiken und Know-how geteilt, wodurch höhere Fähigkeiten und Kompetenzen generiert werden können. Durch kürzere Durchlaufzeiten, steigende Innovationen, schnellere Entstehung und Einführung neuer Produkte werden hohe Zeitvorteile erzielt und umgesetzt.

²⁰ vgl. Haas / Neumair (2006), S.621.
vgl. Kutschker / Schmid (2011), S.873-878.
vgl. Perlitz, Schrank (2013), S.402.

Nachteile der Strategischen Allianz :

Strategische Allianzen bringen einen noch höheren Abstimmungsbedarf mit sich als ein Joint Venture. Durch die Abstimmung der einzelnen Mitglieder entstehen hohe Kosten, und es werden Entscheidungen verlangsamt, was oft eine schnelle Reaktion auf Marktveränderungen verhindert. Eine Problematik, die bei jedem Zusammenschluss von Partnern auftritt, ist die Schaffung von Vertrauen und einer Balance zwischen Kooperation und Konkurrenz. Es ist nicht immer leicht, gleichermaßen Wissen weiterzugeben und Neid und Missgunst zu verhindern.²¹

3.3.5 Managementverträge

Bei einem Managementvertrag stellt ein ausländisches Unternehmen, auch bezeichnet als Contracting Firm Management, das Know-how und die Ressourcen einem Unternehmen im Ausland, bezeichnet als Managed Firm, welches eine Direktinvestition tätigt, zur Verfügung. Das Unternehmen bildet ansässiges Personal der Leistungsnehmer aus und bereitet dieses auf eine zukünftige Alleinführung der Geschäftsleitung in der Contracting Firm vor. Bei dem befristet zur Verfügung gestellten Management Know-how setzen Manager der Contracting Firm ihre Fähigkeiten im ausländischen Unternehmen um und werden im Namen des Manager-Nehmers geführt.

Die Leistungsbereitstellung des Unternehmens wird in Rechnung gestellt und zusätzlich eine Beteiligung am Erfolg vereinbart. Oftmals werden auch Verträge für eine Beteiligung am Erfolg nach der Auflösung der Kooperation abgeschlossen.

Ziel von Managementverträgen ist es, dass die Contracting Firm die vereinbarte Leistung gegen Entgelt realisiert und die Managed Firm dadurch in die Lage versetzt, das Unternehmen nach Vertragsablauf selbstständig weiterzuführen.

Managementverträge werden von Unternehmen beansprucht, die zwar Kapital und Personal besitzen, jedoch kein bzw. wenig Know-how aufweisen.

²¹ vgl. Kutschker/Schmid (2005), S.897-899.
vgl. Jung (2007), S.268.

Vorteile von Managementverträgen:

Der Vorteil für die Contracting Firm ist die relativ schnelle Realisierung von Erträgen, ohne den Anteil der Risiken einer Direktinvestition übernehmen zu müssen. Durch die Bereitstellung bzw. den Zugang zu Fähigkeiten, Ressourcen und Potenzialen des Leistungsgebers wird ein schnellerer Markteintritt für die Managed Firm möglich. Bei einer Kooperation mit einem inländischen Unternehmen kann man von einer höheren Akzeptanz des Marktes im Gastland ausgehen.²²

Nachteile von Managementverträgen:

Managementverträge haben den Nachteil von Abfluss an Know-how der Contracting- an die Managed Firm.

Durch diese Verträge werden neue Unternehmen geschaffen, jedoch könnte dies die eigene Stellung am Markt negativ beeinflussen, bzw. die ehemals Managed Firm könnte zu einem potenziellen Konkurrenten heranwachsen. Durch die Nutzung einer Contracting Firm werden Gewinne geschmälert, und es ist nur eine geringe Selbstständigkeit gegeben. Eine andere Problematik ist die Erteilung von erforderlichen Arbeitsgenehmigungen im Gastland. Bei problematischen Bedingungen des Umfeldes, wie Klima oder Instabilität eines Landes (Unruhen), wird die Suche nach geeigneten Managern sehr schwierig werden.²²

²² vgl. Zentes / Swoboda / Morschett, (2005), S.581-58.
vgl. Perpels, (2007), S.400-403.
vgl. Perlitz, Schrank (2013), S.404.
vgl. Kutschker/Schmid (2005), S.928-929.

3.3.6 Tochtergesellschaften

Diese Form der Direktinvestition ist in der Regel zu 100% im Besitz der Muttergesellschaft. Die Gründung eines Tochterunternehmens beruht auf Schaffung von Eigentum sowie der Befriedigung von Kontrollbedürfnissen im Ausland. Es kommt zu einem langfristigen Einsatz von Kapital und wird als die komplexeste Marktstrategie bezeichnet.

Sie ist die höchste Form einer Direktinvestition mit dem größten Einsatz von Kapital. Es erfolgt ein selbstständiger Eintritt mit alleiniger Kontrolle des Unternehmens in einem ausländischen Markt.²³

Das Tochterunternehmen kann unter rechtlichen und steuerlichen Aspekten, eine Tochtergesellschaft mit rechtlicher Selbstständigkeit oder eine Betriebsstätte in rechtlich unselbstständiger Form sein.²⁴ Es beinhaltet die langfristige Verlagerung von Wertaktivitäten und Ressourcen ins Ausland. Die Wertschöpfungsaktivitäten können die Teilbereiche, Verkauf, Produktion, Einkauf, Dienstleistung usw. beinhalten und somit eine kleinere Form der Muttergesellschaft darstellen.²⁵ Aus Kostengründen und aus Angst, sensibles Know-how verlieren zu können, werden nur bestimmte Funktionsbereiche im Ausland eingebunden.

Bei der Neugründung einer Tochtergesellschaft im Ausland ist das Unternehmen vom Partner unabhängig und kann alle unternehmerischen Ziele und Entscheidungen idealtypisch umsetzen. Die Bearbeitung des Marktes erfolgt zumeist durch die Vorgaben der Muttergesellschaft.²⁶

²³ vgl. Reinhard Merkl (2002), S.655.

²⁴ vgl. Reinhard Merkl (1994), S.705.

²⁵ vgl. Welge / Holtbrügge (2001), S.109.

²⁶ vgl. Behnam (1998), S.41.

3.3.7 Akquisition

Eine weitere Form einer Tochtergesellschaft ist die teilweise (mind. 50% der Anteile) oder volle Übernahme (Akquisition) eines bereits bestehenden Unternehmens im Ausland.

Eine Akquisition wird von einem übernommenen Unternehmen unterschiedlich wahrgenommen. Bei einer freundlichen Übernahme (friendly take over) hat das Unternehmen ein deutliches Interesse, übernommen zu werden.

Ist das Unternehmen jedoch gegen eine Übernahme, handelt es sich um eine unfreundliche Übernahme (unfriendly take over). Bei dieser Form gibt es keine Zustimmung des Managements des verkauften Unternehmens bei einer Übernahme. Es kann zu Unruhen und zum Widerstand der Managementführung gegen die Übernahme kommen, was große Probleme und einen enormen Zeitaufwand mit sich bringen kann. Das Endziel einer Akquisition ist die volle Integration in die bestehende Muttergesellschaft und das Erreichen von z.B. Synergieeffekten oder Größenvorteil, bezeichnet als Raider-Akquisition.

Als Gegenteil der sogenannten Builder-Akquisition werden Unternehmen gekauft, in ihre Teile zerlegt und anschließend teilweise oder zusammen wieder verkauft.²⁷

- **Ein idealtypischer Ablauf einer Akquisitionsphase ist** ²⁸

1. Formulierung einer Akquisitionsstrategie²⁹

In der Strategie werden die Ausrichtung, Art (freundliche oder unfreundliche Übernahme), Form (Share/Asset Deal), Technik, Anforderungsprofil, sowie Analyse der Ausgangssituation bis zur vollen Integration des gekauften Unternehmens formuliert.

²⁷ vgl. Kutschker/Schmid (2005), S.214-215.

²⁸ vgl. Wirtz (2003), S.152-155.
vgl ebd., S.172-200.

²⁹ vgl ebd., S.152-155.

3. Der internationale Markteintritt

Wichtig ist im Vorhinein die Klassifikation der Akquisitionsart. Möchte das Unternehmen eine Übernahme nach wirtschaftlicher Verbundheit oder nach Erfolgsquellen.

2. Theorien für die Art einer Akquisitionsstrategie

Nach Verbundenheit:

- Horizontale Akquisition (Das Unternehmen stammt aus derselben Branch.)
- Vertikale Akquisition (Das Unternehmen ist aus einer anderen Branche, die vor- oder nachgelagerte Wertschöpfungsaktivitäten durchführt, die integriert werden.)
- Konzentrische Akquisition (Die Unternehmen ähneln sich.)
- Konglomerate Akquisition (Das Unternehmen ist aus einer völlig anderen Branche.)

Nach Erfolgsquellen (nach Porter)

- Portfoliomanagement: Unerwartete Übernahme von Unternehmen, die in keiner Weise zum Käufer Unternehmen Bezug nehmen müssen, die akquirierten Teile genießen zum großen Teil Autonomie.
- Reststruktur: Akquisition von sanierungsbedürftigen Unternehmen mit dem Ziel, deren Wert zu steigern, um sie anschließend mit Gewinn zu veräußern.
- Wissenstransfer
- Aufgabenzentralisierung

Die beiden letzten Strategiearten können zusammengefasst behandelt werden. Hier werden Synergieeffekte bzw. der Austausch zwischen den beiden Unternehmen genutzt.

3. Der internationale Markteintritt

Durch diesen Effekt wird das wettbewerbsrelevante Wissen erhöht und ein Mehrwert geschaffen.

3. Suche nach Übernahmeobjekten-Kandidaten

Die Suche von Kandidaten wird auch Screening bezeichnet. Mit dem Anforderungsprofil und der unternehmensspezifischen Anforderung werden die Kandidaten gesucht. Mittels trichterförmigen Vorgehens im Rahmen einer strategischen Suchfeldanalyse werden die Wunschkandidaten identifiziert. Durch Strategic Screening wird systematisch eine Auswahl der potenziellen Kandidaten mittels interner und externer Informationsquellen getroffen. Strategic Screening ist ein mehrstufiger Selektionsprozess, in dem der Verhandlungspartner herausgefiltert wird.

4. Prüfung und Bewertung der Übernahmeobjekte-Kandidaten

Dieser Aspekt ist sehr wichtig und wird auch Due Diligence genannt. In diesem Rahmenkonzept werden die Kandidaten auf finanzieller, struktureller, personeller und kultureller Basis geprüft und bewertet. In neuester Zeit sollten auch die sogenannten weichen Faktoren berücksichtigt werden. Eine häufige Anwendung findet hier das 7-S-Konzept. Dieses Konzept vernachlässigt externe Kontextfaktoren und hat das Ziel, jene Variablen herauszubilden, die den unternehmerischen Erfolg beeinflussen. Es beschränkt sich auf die unternehmerische Sicht, in der die Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle spielt.

Die 7 S sind:

Strategy (Strategie), **S**tructure (Struktur), **S**ystems (Systeme), **S**kills (Spezialfertigkeiten), **S**taff (Stammpersonal), **S**tyle/Culture (Kultur), **S**hared Values (superordinate goals)
Mitarbeiter, Fähigkeiten und die im Mittelpunkt stehenden Ziele (übergeordnete

3. Der internationale Markteintritt

Unternehmensziele). Alle S müssen für die Erreichung des unternehmerischen Gesamtziels sowie auch für ein ganzheitliches Kostenmanagement aufeinander, abgestimmt, genutzt werden.³⁰

5. Verhandlung

Ziel einer Verhandlung ist es, die unterschiedlichen Ziele und Interessen der Verhandlungspartner zu vereinen und Gegensätze abzubauen.

Rahmenbedingungen werden festgelegt, Kaufpreisvorstellungen und Gewährleistungsansprüche werden in Schriftform, jedoch ohne Vertrag festgehalten. Dabei sollte der Käufer die Ernsthaftigkeit seiner Kaufabsicht offenlegen, damit auch der Verkäufer seine Interessen wahren kann.

Oftmals werden im Zuge von Verhandlungen auch Vorverträge abgeschlossen, die finanzielle, steuerliche, rechtliche und konzeptionelle Punkte beinhalten (Letter of Intent).

6. Vertragsabschluss

Um schlussendlich zu einem Vertragsabschluss zu kommen, ist es oftmals nötig, diverse Punkte, wie Kaufpreis und Zahlungskonditionen, nachverhandeln zu müssen. Sind dann die letzten unklaren Punkte zur Zufriedenheit beider Vertragspartner bereinigt, kann die endgültige Fassung des Vertrages von den Vertragspartnern unterschrieben werden.

³⁰ vgl. Heiß (2004), S.106.

Vorteile/Nachteile einer Tochtergesellschaft und Akquisition

Vorteile von Tochtergesellschaften:

Tochtergesellschaften zeichnen sich durch ein eigenständiges und unabhängiges Auftreten im Ausland aus. Kunden können so besser betreut werden, und eine bessere Bearbeitung des Marktes wird ermöglicht. Auf Veränderungen des Marktes kann in einer Tochtergesellschaft erheblich schneller reagiert werden als bei Mitwirkung eines Partners, wie es z.B. beim Joint Venture der Fall ist. Strategien können unmittelbar umgesetzt werden, und es muss nicht auf langwierige Entscheidungen des Partners gewartet werden, was zu erhöhten Kosten führen kann. Des Weiteren zeichnet sich ein Tochterunternehmen durch eine einheitliche Führung und, daraus resultierend, durch ein einheitliches Auftreten aus. Ein weiterer Vorteil besteht in der Bewahrung von Know-how und Unternehmensgeheimnissen, was die eigene Marktmacht weiter erhöht und die Konkurrenz schwächt.

Vorteile der Akquisition :

Der Vorteil bzw. die strategische Prämie bei einer Akquisition ist der schnelle Markteintritt und die schnelle Marktdurchdringung. Bei einem gerechtfertigten Kaufpreis kann ein schneller Rückfluss der Investition erfolgen. Bestehender Kundenstamm, Geschäftsbeziehungen, Prozesse usw. werden genutzt und erlauben dadurch eine kurze Anlaufzeit bis zur vollen Funktion des Unternehmens. Die Übernahme bzw. der Erwerb von Fähigkeiten und Fertigkeiten, die im eigenen Unternehmen nicht existieren, bedeutet eine Umgehung von hohen Kosten. Durch eine Akquisition werden oftmals Konkurrenzkämpfe und Rivalitäten (Preisschlachten, Rufmordkampagnen) umgangen, die eventuell bei Gründung einer neuen Tochtergesellschaft auftreten könnten.

Nachteile von Tochtergesellschaften:

Die Gründung einer Tochtergesellschaft ist zeit- und kostenintensiv, es ist erst nach einigen Jahren mit dem Erreichen der vollen Ausbaustufe mit der Nutzung von

3. Der internationale Markteintritt

Skaleneffekten zu rechnen. Ein besonderes Gewicht fällt dabei auf die Kosten von der Gründung bis zur Amortisation.

Weiters wird ein neues Unternehmen auf dem Markt von der Konkurrenz sofort störend wahrgenommen und daher mit allen Mitteln bekämpft. Zusätzlich ist es den ausländischen Gesetzen und politischen Rahmenbedingungen unterworfen, die nicht immer zum Vorteil für ein neues Unternehmen ausgelegt werden. (Diese Nachteile stellen sich bei der Akquisition nicht ein, da es sich hier um ein eingesessenes Unternehmen handelt, das nur einen neuen Eigentümer erhält, aber sonst unverändert agiert und dadurch als neue störende Konkurrenz vom Wettbewerb nicht wahrgenommen wird).

Nachteile der Akquisition:

Diese Form erfordert einen hohen Ressourceneinsatz, und die Akquisitionen müssen erst geführt und integriert werden. In der Übernahmezeit vom lokalen Unternehmen bis hin zur vollen Integration in das agierende Unternehmen treten bei den Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten und dem Management hohe Reibungsverluste auf.³¹

3.3.8 Auslandsniederlassungen

Diese Form eines internationalen Markteintrittes wird als langfristige Investition geplant und besitzt keine Rechtspersönlichkeit. Sie unterliegt den Handlungsanweisungen sowie Kontrollmotiven der Muttergesellschaft, übernimmt aber die gesamte Verantwortung für das ausländische Geschäft. Die Haftung und Besteuerung obliegt im Inland dem Stammhaus. Eine Niederlassung ist selbstständig und muss keine kleinere Form der Muttergesellschaft wiedergeben. In der Planung steht die Verlagerung von Werteaktivitäten und Ressourcen im Mittelpunkt. Es können zum Beispiel einzelne

³¹ vgl. Caphausen (2007), S.219, 220.
vgl. Kutscher/Schmid (2005), S.914-923.

3. Der internationale Markteintritt

Wertschöpfungsstufen, wie der Vertrieb und das Marketing, übernommen bzw. ausgelagert werden.

Einer der Hauptgründe für eine Gründung ist die Verlagerung der Produktion, um Kosten einzusparen. Der Aufbau eines positiven Images wird oft durch die Unselbstständigkeit der Niederlassung erschwert.

Vorteile von Niederlassungen:

Diese Art eines Markteintritts erlaubt ein hohes Steuerungspotenzial sowie große Kontroll- und Einflussmöglichkeiten der Geschäftstätigkeit der Muttergesellschaft im Gastland. So können Patente, Know-how, Technologie- und Unternehmensressourcen geschützt werden. Durch eine Verlagerung der Produktion, welche oft den Hauptgrund für die Gründung darstellt, werden sehr hohe Kosten eingespart (Nutzung von Skaleneffekten), und die Konkurrenzfähigkeit wird mittels Preissenkungen im Verkauf erhöht.

Nachteile von Niederlassungen:

Auslandsniederlassungen sind einem hohen politischen (Enteignungsrisiko) und wirtschaftlichen Risiko ausgesetzt. Es werden hohe Managementanforderungen gestellt und ein sehr hoher Kapitaleinsatz geleistet. Durch die rechtliche Beschränktheit der Niederlassung wird der Aufbau eines positiven Images beim Geschäftspartner schwierig. Die Muttergesellschaft trägt das volle Risiko und kann nicht auf andere Geschäftspartner verteilt werden.³²

³² vgl. Haas / Neumair (2006), S.629-630.
vgl. Puck / Leitl (2011), S.113-114.

3.3.9 Joint Venture

Bei den meisten internationalen Ämtern wird ab einer Beteiligungsquote von 10% nicht mehr von Rendite und Spekulationsmotiven gesprochen, sondern von Tochterunternehmen bei denen das Kontrollmotiv im Mittelpunkt steht. Der Beteiligungsgrad bezieht sich auf das Stimmrecht oder Kapital am Unternehmen.³³

Diese Form wird sehr oft zur Bearbeitung und zum Eintritt in den internationalen Markt gewählt. Die Ziele können meist besser von zwei Beteiligten als von einem erreicht werden, wodurch die Risiken gesenkt und die Erträge erhöht werden. Es liegt eine Win-Win Situation vor.³⁴

Das Joint-Venture als Gemeinschaftsunternehmen ist eine Tochtergesellschaft, an der mindestens zwei voneinander unabhängige Unternehmen beteiligt sind. Diese zwei Partner gründen das Joint-Venture, in das sie einerseits ihr Know-how und andererseits auch ihr Kapital fließen lassen. Das Joint-Venture wird zwar kooperativ von zwei oder mehreren Unternehmen gegründet und geführt, hat jedoch einen autonomen Status. Das bedeutet, das Joint-Venture handelt unabhängig und ist meist auch rechtlich selbstständig.³⁵ Die Haftung begrenzt sich auf die Stammeinlage der Gesellschafter und das Unternehmensvermögen.

Das Joint Venture bezieht sich meist auf den geographischen Raum, auf das Land, in dem sich der Sitz befindet. Das Unternehmen kann sich jedoch auf weitere Regionen oder auf den Weltmarkt verbreiten. Die Kooperationsrichtung kann zwischen den Partnern, die aus derselben Branche stammen (horizontales Joint Venture) oder die eine vor- oder nachgelagerte Wertekette (vertikales Joint Venture) bearbeiten, beziehen. Ein konzentrisches Joint Venture liegt vor, wenn die Partner von verwandten, aber unterschiedlichen Branchen stammen. Eine weitere Form ist das heterogene Joint Venture, wenn die Unternehmer aus verschiedenen Bereichen stammen. Bei der

³³ vgl. Kutscher/Schmid (2005), S.82.

³⁴ vgl. Kutschker / Schmid (2011), S.883.

³⁵ vgl. Perlitz, Schrank (2013), S.10.

vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/joint-venture/joint-venture.htm>, 15.01.2014.

3. Der internationale Markteintritt

Eigenkapitalbeteiligung kann der Grad variiert werden, z.B. bei drei Partnern je 33,33% oder bei 2 je 50% beispielsweise als Equity Joint Ventures bezeichnet.

Das Joint Venture kann zeitlich befristet oder dauerhaft geplant werden.

Bei einer befristeten Unternehmung sind die Motive nach einer bestimmten Planungsdauer hinfällig. Diese Form wird erfahrungsgemäß auf eine Dauer zwischen 30 bis 50 Jahren festgelegt. Es besteht aber auch die Möglichkeit einer früheren Auflösung des Unternehmens, wenn sich zum Beispiel das Konkurrenzfeld ändert oder unüberbrückbare Differenzen bei den Partnern herrschen und diese nicht bewältigt werden können.

Eine weitere Form bzw. Sonderform der Unternehmensgründung ist das Contractual Joint Venture. Hier wird keine Gesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit aufgebaut und sie ist auch keine dominante Form wie bei dem vorher erklärten Equity Joint Venture. Der entscheidende Unterschied besteht darin, dass hier die Gewinne oder Verluste nicht nach der eingesetzten Höhe der Kapitaleinlage verteilt werden müssen, sondern lediglich eine vertragliche Vereinbarung getroffen wird.

Diese Vereinbarung ist ein Zusammenarbeitsvertrag, der Gewinne, Kosten und Risiken auf die Partner verteilt.³⁶

3.3.9.1 Gründe für ein Joint Venture

Joint Venture werden oftmals eingegangen, um gemeinsam einen Markt zu erschließen. Dies gilt speziell für Märkte mit großen Wachstumschancen und/oder Risiken.

³⁶ vgl. Kutschker/Schmid (2005), S.888.
vgl. Lattermann (2010), S.164.
vgl. Mellewigt (2003), S.15.

3. Der internationale Markteintritt

Viele Unternehmen, zum Beispiel aus China, nützen diese Form der Unternehmensgründung, um ihr Know-how und ihre Wettbewerbsfähigkeit gegenüber dem Westen zu verbessern. Durch Joint Venture mit lokalen Partnern können auch Importverbote umgangen und Forderungen nach nationalen Fertigungsanteilen (Local-Content-Politik) erfüllt werden. Häufig entstehen Joint Venture durch eine Potenzialinkongruenz zwischen den Partnern im Rahmen von X-Allianzen. Aus diesem Grund ist die langfristige Beibehaltung dieser Potenzialinkongruenz eine Voraussetzung für die dauerhafte Existenz des Joint Venture.

Hierzu können beispielsweise die Zuständigkeiten eindeutig abgegrenzt werden, um damit den Abfluss von Technologie-Know-how zu vermeiden. Trotzdem ist diese Form des Joint Venture durch eine systemimmanente Instabilität gekennzeichnet.³⁷

Kostenvorteile:

Bei Zusammenschluss von 2 Unternehmen, die zum Beispiel für das gleiche Produkt forschen, können enorme Kosten erspart werden. Eines der Ziele für diesen Zusammenschluss der Unternehmen könnte eine Mengenexpansion mit einer geführten Kostenführerschaft sein. Bei dieser Strategie sind meist nur der erste und der zweite Anbieter in der Lage, Gewinne zu erzielen, können aber sehr nahe am Einstandspreis produzieren und somit eine Kostenführerschaft erzielen. In der Theorie wird diese Form auch economies of scale genannt.

Eine weitere Möglichkeit wäre die Umsetzung von economies of scope. Das Zusammenführen von zwei Produkten, die in derselben Produktpalette von zwei verschiedenen Unternehmen hergestellt werden, könnte ein Überprodukt entwickelt bzw. produziert werden. Zutreffend ist das für Produkte, die sich ähneln oder überschneiden. Das gilt auch für Dienstleistungsunternehmen. Diese Kostensynergieeffekte treten auf, wenn die Produktion zweier verschiedener Produkte insgesamt billiger ist als in einem

³⁷ vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/joint-venture/joint-venture.htm> 15.01.2014.

3. Der internationale Markteintritt

Unternehmen. Diese Effekte bewirken einen Know-how und Technologietransfer, wodurch eine Kostendegression realisiert wird.

Hat ein Unternehmen das Ziel, seine Produktpalette zu erweitern oder seine Leistungen in Form von economies of scope auszudehnen, werden Übernahmen oder strategische Allianzen ins Auge gefasst.³⁸

3.3.10 Direktinvestition VS Joint-Venture

Bei einem Joint Venture ist der Kapitaleinsatz wesentlich geringer als bei der Gründung einer Niederlassung und dem damit verbundenen Risiko. Der Marktzugang wäre deutlich schwieriger bei der Neugründung einer Tochtergesellschaft als bei einem bereits etablierten Unternehmen mit einem Joint Venture.

³⁸ vgl. Jung (2007), S.265.

vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/economies-of-scope/economies-of-scope.htm> 1.04.2014.

4. Zielmarktstrategie

4.1 Definition und Wahl des Gastlandes

Zusammengefasst ist in der Literatur, die Auswahl des Markteintritts und die Marktbearbeitungsstrategie eng mit der Auswahl der Zielmarktstrategie verbunden.

Ziel ist es eine Auswahl eines anvisierten Zielmarktes zu treffen. Das beinhaltet die Evaluierung, aber auch die Entscheidung anhand von Kriterien, welche Länder bzw. Regionen in einem Land von dem Unternehmen erschlossen werden sollen bzw. als Zielmarkt geeignet sind. Hauptaufgabe ist die frühzeitige Erkennung von Chancen und Risiken auf dem Auslandmarkt.

Das Unternehmen muss sich zuerst, Informationen des Zielmarktes beschaffen, bevor die Zielmarktstrategien, bestehend aus Marktpräsenz-, Marktselektion-, Marktsegmentierungsstrategie, formuliert werden kann. Da die meisten Unternehmen mit dem Auslandsmarkt nur wenig vertraut sind, wird die Marktforschung zur zentralen Aufgabe für das Management. Sie beinhaltet die Gewinnung, Verarbeitung und Speicherung von Informationen über Auslandsmärkte. Die Größe der Marktforschung ist vom Markteintritt und der Marktbearbeitung abhängig. So benötigt ein Unternehmen z.B. für den Export weitaus weniger detaillierte Informationen als zum Beispiel für die Gründung einer Tochtergesellschaft.

Die Informationsgewinnung umfasst ein großes Spektrum von Aufgaben. Oberstes Ziel ist es, entscheidende Informationen zu besorgen, die der Unterstützung und Formulierung der Marktpräsenz und Marktselektionsstrategie dienen und für eine Entscheidungsfindung wesentlich sind.

4. Zielmarktstrategie

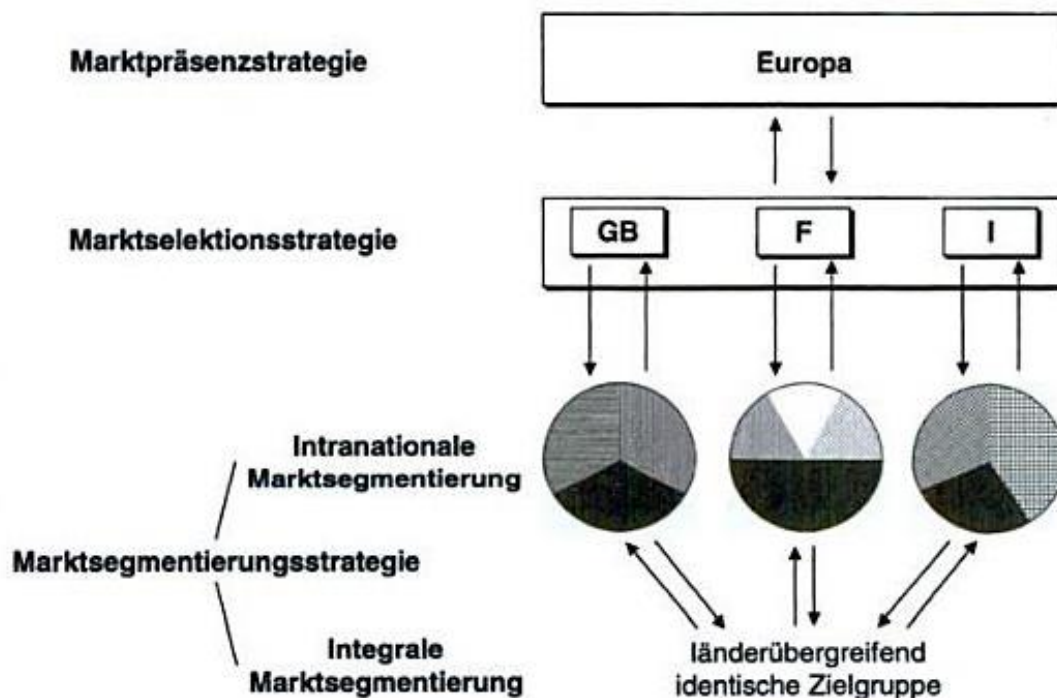


Abbildung 3: Zielmarktstrategie [Quelle: Kutscher / Schmid, 2005, S.979.]

Diese Strategien zusammengefasst, als Zielmarktstrategie, sind die Basis für Wettbewerbsvorteile und das Umsetzen von langfristigen Zielen. Das Unternehmen darf sich nicht nur auf die Umweltfaktoren konzentrieren, sondern muss die eigenen Fähigkeiten, Kompetenzen und Ressourcen berücksichtigen. Wichtig bei der Informationsgewinnung ist es, dass die Informationen relevant, genau, vollständig, zuverlässig, aktuell und vergleichbar sind. Bei dieser Anwendung findet bereits eine Selektion der Informationen statt.

Die Art und der Umfang der Informationsgewinnung sind nahezu unbegrenzt. Darum muss das Unternehmen selbst entscheiden, bis zu welcher Tiefe Informationen gesammelt werden. Es werden dazu ständig Kosten und Nutzen gegenübergestellt, um das Optimum an Informationen einzuholen und verwerten zu können.

Eine Evaluierung bezüglich des Zielmarktes wird hinsichtlich der makro- und mikroökonomischen Merkmale, des politischen und rechtlichen Umfeldes, der

4. Zielmarktstrategie

Technologie bzw. der technischen Standards und nicht zuletzt der Kultur des entsprechenden Gastlandes durchgeführt.³⁹

mikro- und makroökonomische Merkmale:

- volkswirtschaftliche Größe und Stärke
- die Entwicklung des Bruttosozialproduktes
- Inflationsrate
- Höhe des Konsumverhaltens: Arbeitslosenquote, Kaufkraft, Sparquote, Lebenserhaltungskosten
- Haushalts-, Produktion- und Preistheorie

4.2 Wahl der Strategie bzw. Auswahl eines Ziellandes

Die Wahl der Strategie bzw. die Auswahl eines Ziellandes kann in einem mehrstufigen Prozess erfolgen.⁴⁰

Auf der ersten Stufe gilt es, eine Marktpräsenz zu definieren bzw. eine Strategie zu formulieren, wo ein Unternehmen geographisch (z.B. Weltmarkt, Europa) präsent sein möchte. Aufbauend auf dieser Entscheidung, lassen sich bestimmte Ländermärkte

³⁹ vgl. Kutscher/Schmid (2005), S.940-947.
vgl. Pohl (2008), S.45-48.

⁴⁰ vgl. Dülfer / Jöstingmeier,(2008), S.136-141.
vgl. Pohl (2008), S.45-49.
vgl. Schmid (2006), S.17-20.
vgl. Kutscher/Schmid (2005), S.946-973.
vgl. Haas / Neumair (2006), S.583-595.

4. Zielmarktstrategie

auswählen. Eine Grobauswahl bzw. Selektion anhand der Unterscheidung von absatzpolitischen, beschaffungspolitischen, Produktionskosten senkenden Motiven kann erfolgen. Ist ein Unternehmen absatzpolitisch orientiert, betrifft es Lagerhaltung und Kundendienst. Bei einem beschaffungspolitischen Motiv geht es darum, ob überhaupt, zum Beispiel, Rohstoffe im Gastland vorhanden sind. Niedriglohnländer kommen in Betracht, wenn eine Senkung der Lohnkosten erreicht werden soll.

Die Marktpräsenzstrategie wird nochmals unterteilt in:

- basale Marktpräsenzstrategien

Festlegung der Intensität des Markteintritts

- geographische Marktpräsenzstrategien

Festlegung der Anzahl von Zielmärkten

- attraktivitätsorientierte Marktpräsenzstrategien

Festlegung derzeitiger und in zukünftiger Attraktivität

- ausgleichsorientierte Marktpräsenzstrategien

Festlegung der Märkte anhand verschiedener Faktoren z.B. Risiko, Gewinn und Ressourcen

Auf der zweiten Stufe wird die Marktselektion vorgenommen.

Die Marktselektion berücksichtigt nicht nur die eigenen Fähigkeiten, Kompetenzen und Ressourcen, sondern auch die Attraktivität und Risiken des Ländermarktes.

4. Zielmarktstrategie

Attraktivität:

- Indikatoren für Geschäftsrisiko
- Marktpotenzial
- Kostenbelastung

Risiken:

- Inflationsrisiken
- Zahlungsrisiken
- Transport- und Lagerrisiken
- Enteignungsrisiken
- Dispositionsrisiken usw

Selektionsmodelle:

Für einen systematischen und strukturierten Entscheidungsprozess stehen folgende Entscheidungsmodelle zur Verfügung:

- Checklisten Verfahren
- Portfolio Verfahren
- Länderranglisten
- Punktbewertung

4. Zielmarktstrategie

Nach der Stufe 2 stehen vermutlich nur noch einige Länder zur Auswahl. Eine operationale Analyse filtert das Zielland heraus. In der Analyse wird prognostiziert, welches der zur Auswahl stehenden Länder den höchsten Zielerreichungsgrad bietet. Als Beispiel für den Grad könnten das Umsatzvolumen, geringe Personalkosten oder Beschaffungskosten von Rohstoffen sein. Weiters sind hier nochmal das Risiko und die Attraktivität eines Ländermarktes verfeinert gegenüberzustellen. Das größte Gewicht ist jedoch auf die Eintrittsbarrieren des Ländermarktes zu legen.

Eintrittsbarrieren :

- politische Risiken (Terrorakte, Instabilität, internationale Konflikte)
- soziale und ideologische Gründe
- Religion
- Klima
- Infrastruktur
- Mangel an geeigneten Interaktionspartnern
- Handelshemmnisse

Zur Ermittlung und zur Bewertung dieser Eintrittsbarrieren kann das Schichtenmodell der Umweltdifferenzierung nach Dülfer herangezogen werden.

Nach diesem Modell kann sich der Manager bzw. das Unternehmen richten, welche Einflüsse und Zusammenhänge bei einer internationalen und interkulturellen Unternehmenstätigkeit zu erwarten sind. Die einzelnen Schichten beeinflussen sich gegenseitig und wirken simultan auf die Interaktionspartner und die Unternehmung ein.

4. Zielmarktstrategie

Darstellung: Simultane Einwirkung der globalen Umwelt auf die Interaktionspartner und die Unternehmung.

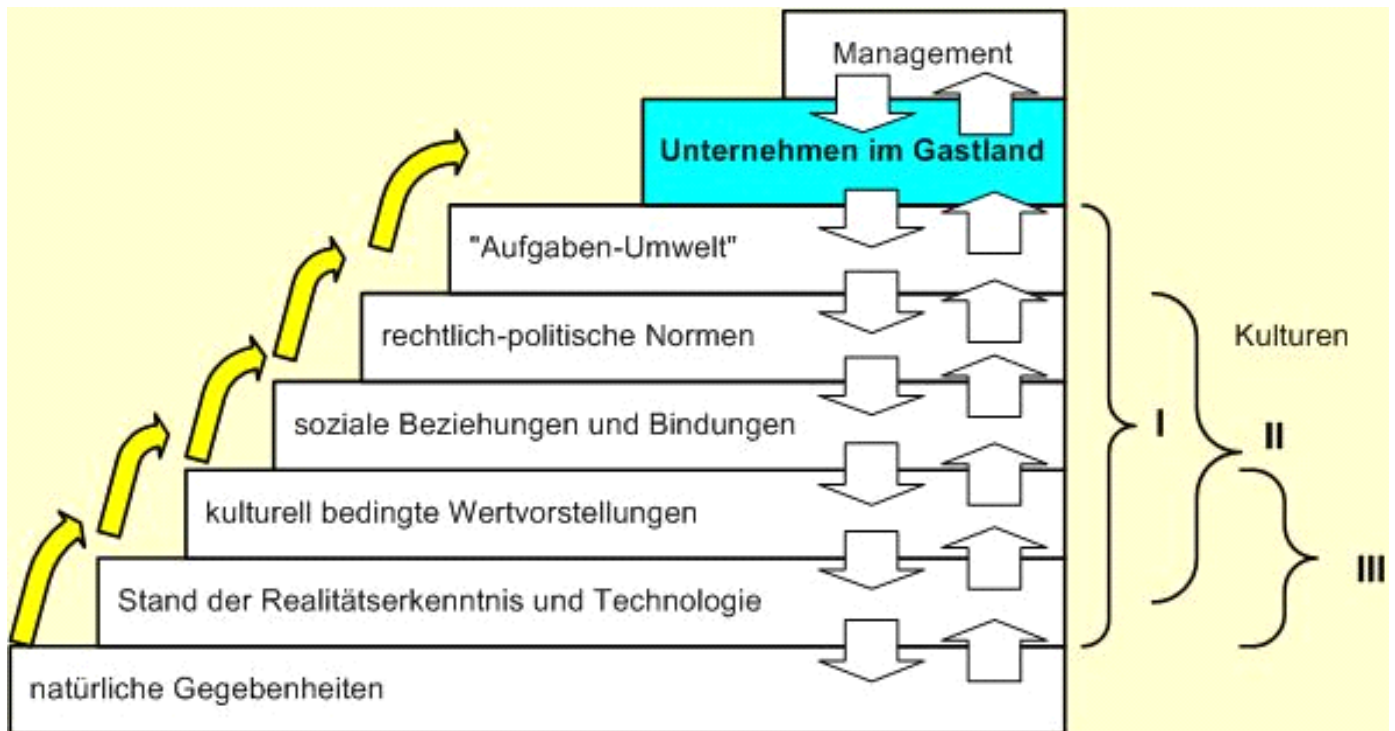


Abbildung 4: Schichtenmodell der Umweltdifferenzierung [Quelle: <http://www.ibim.de/ikult/4-2.htm>, 16.04.2014.]

Kultur I: Alles, was nicht natürlich gegeben ist, also „man-made“

Kultur II: Nur die vier oberen Schichten, also ohne Aufgabenumwelt

Kultur III: Nur „kulturell bedingte Wertvorstellungen“ und „Fähigkeit zur Realitätserkennung“

4. Zielmarktstrategie

Darstellung: Simultane Einwirkung der Globalen Umwelt auf die Interaktionspartner und die Unternehmung.

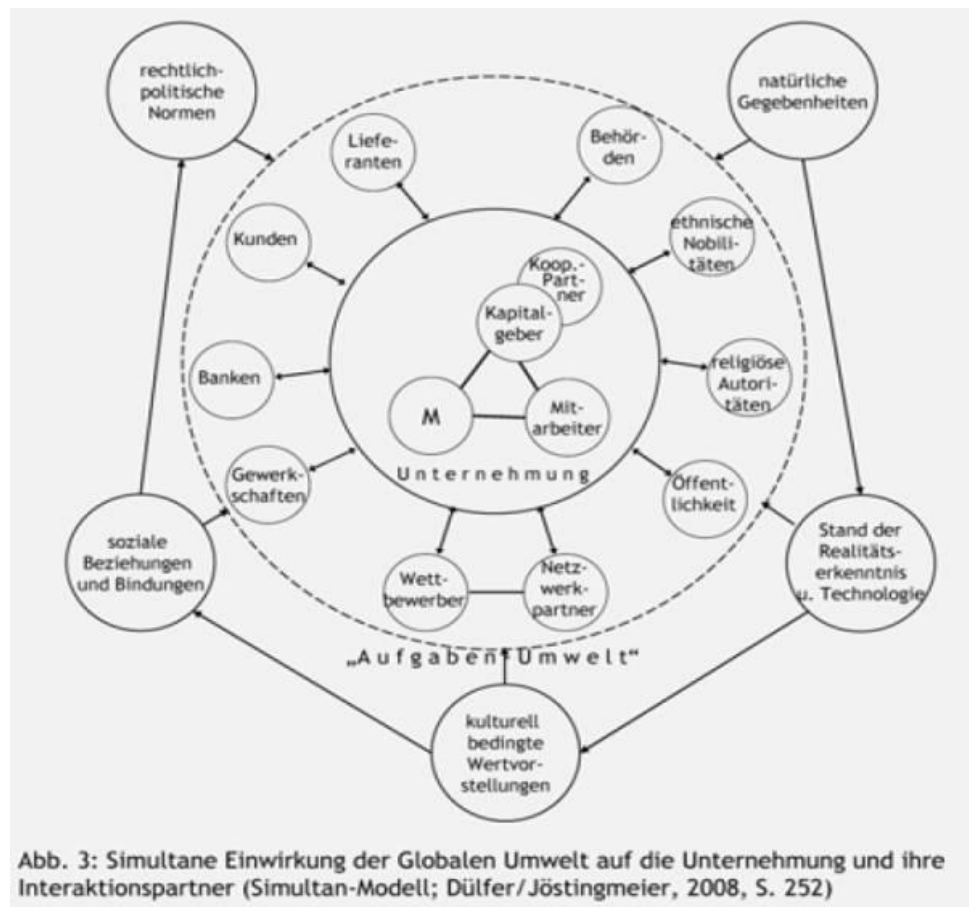


Abbildung 5: Globale Umwelt [Quelle: <http://www.berndjostingmeier.info/international.html>, 16.04.2014.]

Mit der Hilfe einer komparativen Umweltbedingungsanalyse kann eine Auswahl eines Ziellandes getroffen werden. Mit einer einfachen Darstellung bzw. Matrix lassen sich für ein bestimmtes Zielland die Felder ankreuzen, in denen erstzunehmende Eintrittsbarrieren zu erwarten sind. Mit eingeschlossen sind Nachbarländer der Zielländer, die potenzielle Risiken aufweisen.

4. Zielmarktstrategie

<div>Umwelt- einflüsse</div> <div>Potentielle Zielländer</div>	Auf- gaben- umwelt	Rechtlich- politische Normen	Soziale Be- ziehungen und Bindungen	Kulturell be- dingte Wert- vorstellungen	Stand der Realitäts- erkenntnis und Tech- nologie	(extreme) natürliche Bedingungen	Umweltein- flüsse aus benachbarten Ländern
Zielland A							
Zielland B							
Zielland C							

Abbildung 6: Umweltbedingungsmatrix [Quelle: Dülfer / Jöstingmeier, 2008, S.138.]

4.3 Marktsegmentierung – Marketing

Die allgemeine Marktsegmentierung ist das anschließende Verfahren nach erfolgter Auswahl des oder der Zielländer. Welche Segmente bei der Markteinführung spezifisch bearbeitet werden, ist jetzt zu bewerten.

Jeder Ländermarkt besitzt Segmente, die sich primär sowohl auf die Absatzmärkte als auch auf die Beschaffungsmärkte beziehen. Jedes Unternehmen muss eine individuell passende Marktsegmentierungsstrategie entwickeln, die für das eigene Unternehmen angepasst ist und später auch umgesetzt werden kann. Ziel ist die Identifizierung von Segmenten bzw. das Aufdecken der Unterschiede der Käufer, um diese dann später mit angepassten Maßnahmen bearbeiten zu können. Der Gesamtmarkt wird nach bestimmten Kriterien in Teilmärkte (Segmente) bzw. Käufergruppen aufgeteilt.⁴¹

Die Marktsegmente sollten möglichst homogen sein und sich deutlich von den andern Segmenten unterscheiden.

Zusammengefasst aus mehreren Literaturquellen kann nach zwei Arten der Marktsegmentierung unterschieden werden:

⁴¹ vgl. Kutscher/Schmid (2005), S.976.
vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/marktsegmentierung.html>, 30.05.2014.

4. Zielmarktstrategie

1. Die intranationale Marktsegmentierungsstrategie ist die Identifikation von Segmenten innerhalb des Ländermarktes und die Erstellung von Zielgruppen. Es können bei der Segmentierung dieselben Kriterien für das Gastland wie für das Inland herangezogen bzw. angewendet werden.⁴²

Merkmale:

- Mediannutzungsverhalten (z.B. durch online Befragung)
- Kauf-Verhaltens- und Kommunikationsmerkmale
- Psychologische
- Soziodemographische

2. Die integrale Marktsegmentierungsstrategie ist die Identifikation von Segmenten, die über die einzelnen Ländermärkte hinweg reichen. Eine schnelle Möglichkeit wäre, im Rahmen der intranationalen Marktsegmentierung einen Vergleich herzustellen, ob nicht bestimmte Abnehmergruppen länderübergreifend vorhanden sind bzw. übernommen werden können.

Eine andere Möglichkeit wäre der Verzicht auf eine gesonderte Marktsegmentierung der einzelnen Länder. Im Gegensatz werden Länder übergreifend Abnehmergruppen identifiziert.⁴³

Jedes Unternehmen muss individuell entscheiden, welche und wie viele Segmente es bedienen möchte.⁴⁴

⁴² vgl. Kutscher/Schmid (2005), S.977-978.

⁴³ vgl. ebd., S.978.

⁴⁴ vgl. ebd., S.980.

4. Zielmarktstrategie

- Bedienung von jeweils nur einem Segment im Inland und Ausland.
- Die Bedienung von nur einem Segment im Inland und vielen im Ausland.
- Die Bedienung von einem Segment im Ausland und vielen im Inland.

4.4 Zielland Auswahl im Sinne von Marketing

4.4.1 Marktabgrenzung

Die Abgrenzung des Marktes ist ein Werkzeug des Marketings, um den relevanten Markt für ein Unternehmen festzulegen.

Der Markt wird nach räumlichen, zeitlichen und sachlichen Kriterien bzw. substituierbaren Gütern selektiert. Jedes Unternehmen kann mittels dieser Marktabgrenzung seine Produkte auf diesen Markt ausrichten.

Die Durchführung der Marktabgrenzung ist nur eine Momentaufnahme der Microumwelt und von Veränderungen geprägt.

Räumliche Abgrenzung:

Bei der räumlichen Abgrenzung eines Unternehmens wird die geographische Zuordnung nach lokal, regional und international unterschieden.

Zeitliche Abgrenzung:

Hier werden alle Anbieter und Nachfrager, die im gleichen zeitlichen Intervall, wie täglich, wöchentlich, saisonal (ist durch das Absatzprodukt gegeben), aktiv sind betrachtet. Durch diese Strategie kann eine deutliche Abgrenzung zum Wettbewerb erreicht werden.⁴⁵

⁴⁵ vgl. <http://derwirtschaftsinformatiker.de/2012/11/17/corporate-management/marktabgrenzungen-am-beispiel-des-deutschen-getrankemarkts/>, 30.05.2014.

4. Zielmarktstrategie

Sachliche Abgrenzung:

Bei dieser Abgrenzung sind keine deutlich klar messbaren Eingrenzungskriterien vorhanden. Es wird zwischen zwei Abgrenzungsmethoden bzw. Seiten unterschieden.

Angebotsbezogene Abgrenzung:

Es werden alle Anbieter zusammengefasst betrachtet, die eine Ähnlichkeit (Material, Qualität, Leistung mit dem Produkt bzw. Dienstleistung haben. Der Wirtschaftsplan z.B. mittels Absatzplan kann ebenfalls als Kriterium gelten.

Nachfragebezogene Abgrenzung:

Hier wird die Bedürfnisbefriedigung der Kunden als Faktor herangezogen. Es werden alle Anbieter zusammengefasst, die Produkte oder Dienstleistungen anbieten, welche dieselben Bedürfnisse befriedigen. Als Beispiel könnte bei der Betrachtung des Gesundheitsaspekt Joghurtdrinks und Wellness Tees zusammengefasst werden.

Weiters wird in enge und weite Marktabgrenzung unterschieden⁴⁶

Enge Marktabgrenzung:

Es wird ein Produkt aus einer Produktgruppe herausgegriffen und unterteilt. Zum Beispiel aus der Gruppe der PKW werden Sportwagen spezifiziert. Der Aussagewert in Bezug des Einsatzes auf die Marketinginstrumente ist sehr groß.

⁴⁶ vgl. Freter (2008), S.37.

4. Zielmarktstrategie

Weite Marktabgrenzung:

Hier lassen sich die Produktarten nur global analysieren. Der Aussagewert in Bezug des Einsatzes auf die Marketinginstrumente ist nur gering. Der Vorteil ist die Aufdeckung eventueller Marktlücken und die Ermittlung solcher Produkte oder Dienstleistungen, die als Alternative zur Befriedigung der Bedürfnisse für den Käufer gelten.

Marktbeschreibung

Die Relevanz des Marktes muss mittels Kennzahlen beschrieben und überprüft werden.

Marktpotenzial, Absatzpotenzial, Marktvolumen, Absatzvolumen, Marktsättigungsgrad, absoluter und relativer Marktanteil⁴⁷

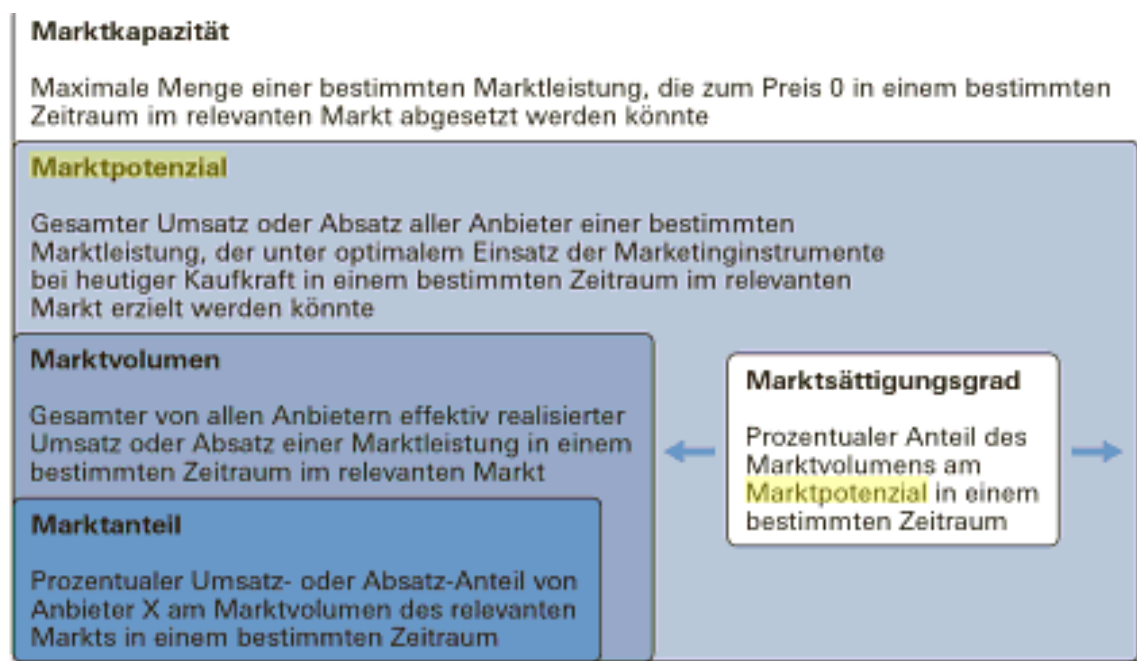


Abbildung 7: Kennzahlen des Marktes [Quelle: Michl / Oberholzer, 2004, S.28.]

⁴⁷ vgl. Runia/Wahl/Geyer/Thewissen (2011), S.20-17.

Quantitative Analyse des Marktes

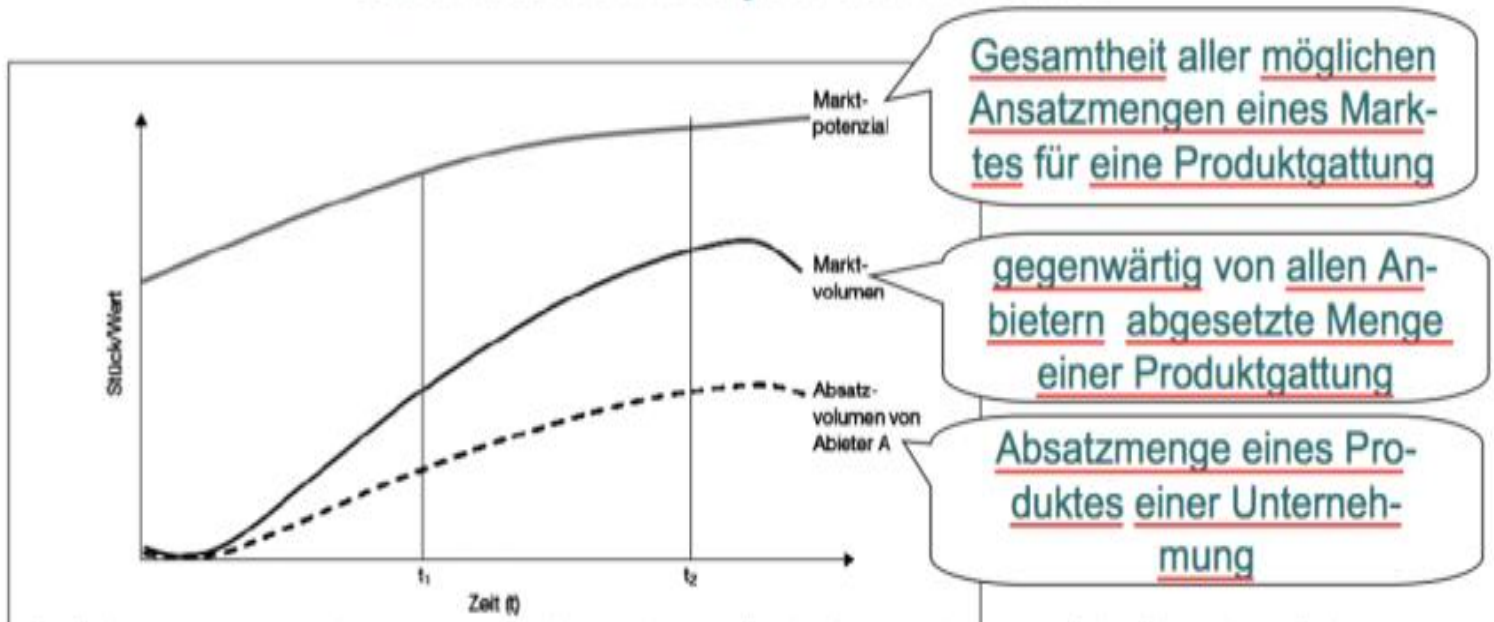


Abbildung 8: Marktanalyse [Quelle: Skript Marketing Kapitel 2. Prof. Dr. Klaus Vollert, Vorlesung , 2013, S.14.]

Marktkapazität:

Beispiel: Die gesamte Menge an Klimaanlage, die jährlich auf dem Markt abgesetzt wird, entspricht der Marktkapazität für Klimaanlage.

Marktpotenzial:

Beispiel: Ist der Absatz von Klimaanlage in einem Jahr, wenn sich die Kunden eine Anschaffung leisten können und dann auch tatsächlich kaufen.

Marktvolumen:

Beispiel: Ist der gemessene bzw. Ermittelte Gesamtumsatz und Absatz aller Klimaanlage im Zielland.

4.4.2 Marktanalyse

Die Marktanalyse kann sich auf den gesamten Markt oder auf einzelne Marktsegmente beziehen. Mit dieser Analyse kann die Attraktivität des Marktes bzw. von einzelnen Marktsegmenten beurteilt werden.⁴⁸

Die Analyse erfasst Markteckdaten (Marktvolumen, Marktwachstum, Trends, Distributionskanäle, Umfeldeinflüsse, Risiken und Gelegenheiten, Erfolgsfaktoren) und ist die Basis für die nachfolgende Entscheidung. Es ist sehr schwierig, die wichtigen Faktoren ohne Marktanalyse zu erkennen, und ohne diese ist die Wahrscheinlichkeit eines Scheiterns des Unternehmens sehr hoch.

Eine Grobanalyse des Marktes kann in mehreren Punkten zusammengefasst werden.⁴⁹

- Die Marktanalyse kann in Kunden, Konkurrenz und Beeinflusser unterteilt werden.
- Umweltanalyse (technologische, wirtschaftliche-, ökologische Trends usw.)
- Analyse der eigenen Ressourcen (Organisation, Personal usw.)
- Unternehmensanalyse - Swot Analyse

Die folgende Abbildung zeigt die wichtigsten Ausblicke, die im Zusammenhang mit einer Grobanalyse zu vertiefen sind. Die Chancen und Gefahren beziehen sich auf den Markt

⁴⁸ vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/marktanalyse/marktanalyse.htm>, 30.05.2014.
vgl. http://www.managementpraxis.ch/praxistipp_view.cfm?nr=43, 30.05.2014.

⁴⁹ vgl. http://www.managementpraxis.ch/praxistipp_view.cfm?nr=43, 30.05.2014.

4. Zielmarktstrategie

und die Umwelt. Die Stärken und Schwächen beziehen sich immer auf das eigene Unternehmen und werden im Rahmen der SWOT-Analyse behandelt.⁵⁰

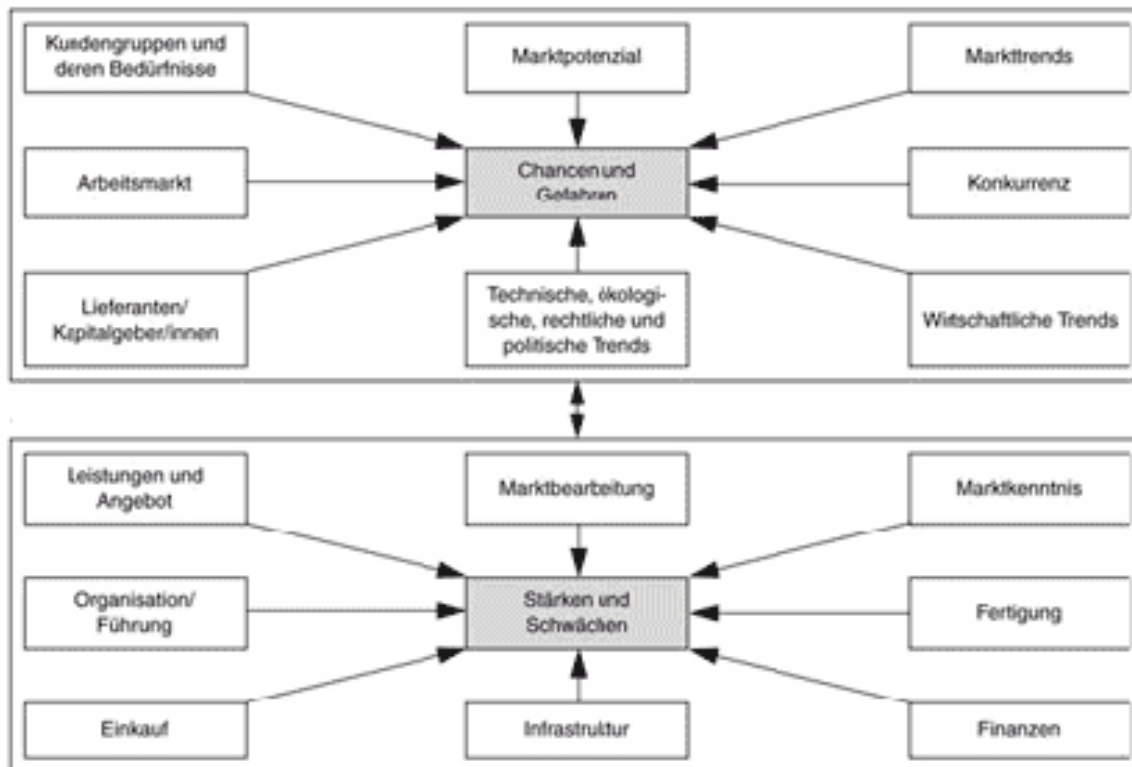


Abbildung 9: SWOT-Analyse [Quelle: http://www.managementpraxis.ch/praxistipp_view.cfm?nr=43, 2014.05.24.]

4.5 Kundensegmentierung

Unter Kundensegmentierung versteht man die Aufteilung von potenziellen und aktuellen Kunden in homogene Gruppen bzw. Gruppen und deren Bearbeitung. Kunden mit gleichen oder ähnlichen Merkmalen können zu Segmenten zusammengefasst werden. Im schlechtesten Fall stellt jeder Kunde ein eigenes Segment dar und muss eine individuelle Bearbeitung erfahren. Die Entscheidung, betreffend Kunden und „nicht Kunden“, hängt von den vorhandenen bzw. Beschafften Informationen ab. Jedes dieser

⁵⁰ vgl. http://www.managementpraxis.ch/praxistipp_view.cfm?nr=43, 30.05.2014.

4. Zielmarktstrategie

Marktsegmente wird durch einen zugeschnittenen Marketing Mix bearbeitet. Jedoch muss ein Markt nicht unbedingt in Segmente unterteilt werden.⁵¹

Kundensegmentierung-Dienstleistung

Bevor eine Dienstleistung auf dem Markt gebracht wird, muss die Auswahl der Kunden erfolgen. Die Leistungen werden konzipiert und auf die Kunden zugeschnitten.

Ziel ist es, homogene Käufergruppen abzugrenzen und einen größtmöglichen Erfolg durch den Einsatz der Marketinginstrumente zu erreichen.

Dieser Vorgang kann als Prozess bezeichnet werden und in mehreren Stufen erfolgen.

Der Markt wird in Teile zerlegt und die Kunden mit vergleichbaren Bedürfnissen zusammengefasst. Dafür sind als erstes Informationen für die Segmentbildung notwendig. Diese müssen zugleich einen Aussagewert für den Einsatz der Marketinginstrumente haben.⁵²

Marketinginstrumente allgemein

Price, Product, Place, Promotion

Marketinginstrumente erweitert für den Dienstleistungsbereich:⁵³

Price, Product, Place, Promotion, Personnel, Physical Facilities, Process

Gleichzeitig sind Informationen, z.B. geschätzter Absatz und Umsatz, Zahl der Kunden usw., zu beschaffen, um danach die Segmente beurteilen zu können und eine Segmentauswahl zu treffen. Werden Segmente anhand von Kriterien gebildet, die keinen

⁵¹ vgl. Haller (2012), S.95.

⁵² vgl. Freter (2008), S.28.

⁵³ vgl. Haller (2012), S.94.

4. Zielmarktstrategie

Einsatz der Marketinginstrumente ermöglichen, müssen zusätzliche Informationen für den Einsatz der Instrumente erhoben oder geschätzt werden. Wird jeder Kunde als Segment betrachtet, muss eine Bestimmung des Kundenwertes erfolgen.⁵⁴

4.5.1 Kriterien der Marktsegmentierung

Die Segmentierungskriterien für den Dienstleistungsbereich lassen sich beispielhaft wie in der folgenden Darstellung in Kriterien-Gruppen gliedern.⁵⁵

Segmentierungskriterien für konsumtive Dienstleistungen	Segmentierungskriterien für investive Dienstleistungen
1. Demographische Kriterien <ul style="list-style-type: none">– Geschlecht– Alter– Familienlebenszyklus– Geographische Kriterien	1. Branchenbezogene Kriterien <ul style="list-style-type: none">– Art der Branche– Konkurrenzintensität– Branchenkonjunktur– Bedarfshäufigkeit der Dienstleistung
2. Sozioökonomische Kriterien <ul style="list-style-type: none">– Einkommen– Soziale Schicht– Beruf– Ausbildung– Customer Lifetime Value (CLV)	2. Unternehmensbezogene Kriterien <ul style="list-style-type: none">– Umsatzgröße– Mitarbeiterzahl– Dienstleistungstechnologische Ausstattung– Budget für Dienstleistungen
3. Psychologische Kriterien <ul style="list-style-type: none">– Motive– Einstellungen– Lifestyle	3. Gruppenbezogene Kriterien <ul style="list-style-type: none">– Größe des Einkaufsgremiums– Rollenverteilung (Entscheider, Nutzer usw.)– Arbeitsaufteilung
4. Verhaltenskriterien <ul style="list-style-type: none">– Dienstleistungsbezogene Kriterien– Kommunikationsbezogene Kriterien– Preisbezogene Kriterien– Einkaufsstättenbezogene Kriterien	4. Personenbezogene Kriterien <ul style="list-style-type: none">– Demographische Kriterien– Sozioökonomische Kriterien– Psychologische Kriterien– Verhaltenskriterien

Abbildung 10: Segmentierungskriterien [Quelle: Meffert / Bruhn, 2006, S.155.]

⁵⁴ vgl. Haller (2008), S.96.

⁵⁵ vgl. Meffert/Bruhn (2006), S.155.

4. Zielmarktstrategie

- Anforderungen an eine effektive Segmentierung: ⁵⁶

Messbarkeit von Segmenten: Größe und Kaufkraft

Substantiell: Segmente müssen in Bezug auf Größe und Kaufkraft substantiell sein.

Erreichbarkeit: Die Segmente müssen bedienbar und erreichbar sein.

Trennbar: Es muss eine Trennung vom Konzept möglich sein.

Machbar: Die Segmente müssen durch den Einsatz von Marketingprogramm bedienbar sein und angesprochen werden können.

4.5.2 Bewertung der Attraktivität der Segmente

Die Bewertung kann aufgrund von Größe und Wachstum eines Segmentes erfolgen. Dafür sind die Informationen über Umsatz, Wachstumsraten und Deckungsbeiträge notwendig. Die Segmente müssen zu den Unternehmenszielen passen, da sie sonst ausgeschlossen werden.

Von sehr großer Bedeutung für das Segment ist es, dass das Unternehmen ein passendes und wettbewerbsfähiges Angebot unterbreiten kann.⁵⁶

⁵⁶ vgl. Kottler/Armstrong/Wong/Saunders (2011), S.483.

4. Zielmarktstrategie

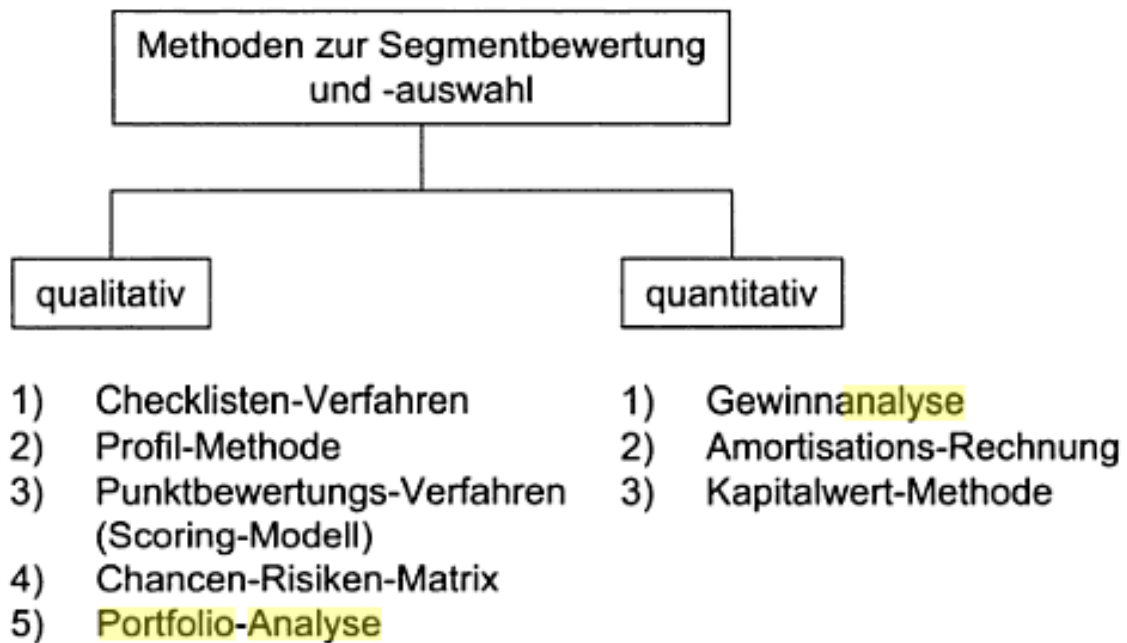


Abbildung 11: Bewertungsverfahren [Quelle: Freter, 2008, S.222.]

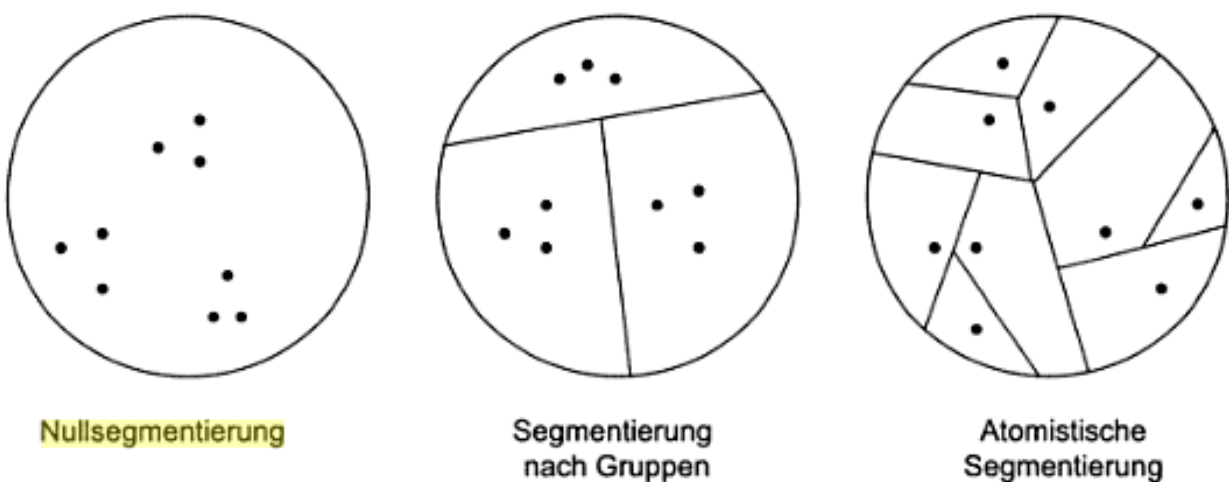


Abbildung 12: Grundformen der Segmentierung [Quelle: Freter, 2008, S.30.]

4. Zielmarktstrategie

Nullsegmentierung:

Es findet keine Segmentierung statt. Das Angebot richtet sich an alle Kunden eines Marktes.

Segmentierung nach Gruppen:

Zusammenfassung der Kunden in Gruppen. Ähnlichkeiten in Bezug auf die Produktanforderungen und deren Reaktion auf den Einsatz der Marketinginstrumente.

Atomistische Segmentierung: Jeder Kunde stellt ein Segment dar.⁵⁷

4.6 Positionierung der Dienstleistung

Das Angebot wird gezielt in einem mehrdimensionalen Eigenschaftsraum platziert. Der Raum berücksichtigt die Leistungen der Konkurrenten und baut auf den wichtigsten Kundennutzen auf.⁵⁸

Durch die Präsenz auf dem Markt bekommt jedes Unternehmen bzw. Produkt oder Dienstleistung eine Imageposition in den Köpfen der Zielgruppen.

Ziel ist die bewusste Verankerung eines positiven Kommunikationsobjektes bzw. eines Image in den Köpfen der Zielgruppen. Die Positionierung soll die Fragen beantworten, WER BIN ICH, WIE WILL ICH GESEHEN WERDEN und bildet den Drehpunkt für operative als auch strategische Entscheidungen. Sie klärt auch welche, Rolle das Unternehmen auf dem Markt spielt. Die Dienstleistung bzw. das Produkt muss eine klare Identität haben, um von der Zielgruppe identifiziert werden zu können und um Vertrauen aufzubauen. Es wird bei der Positionierung im Marketing zwischen Produkt-, Marken-, Preis-, Werbe- und Imagepositionierung unterschieden.⁵⁹

⁵⁷ vgl. Kottler/Armstrong/Wong/Saunders (2011), S.483.

⁵⁸ vgl. Haller (2008), S.110-111.

⁵⁹ vgl. Schmidbauer/Knödler Bunter (2004), S.137-139.

4. Zielmarktstrategie

Strategisches Marketing:

Hier wird der Grundstein für die Art des Marketing gelegt und die Frage geklärt, wieweit die Marktbearbeitung differenziert werden soll.

Die Spanne reicht von undifferenziertem Massenmarketing, segmentorientiertem Massenmarketing bis hin zum Nischenmarketing. Die beiden Pole bilden dabei die Generalisierung und die Individualisierung.⁶⁰

Operatives Marketing:

Die angestrebte Position muss in den Unternehmen verinnerlicht werden und mittels Marketing Mix umgesetzt werden. Dieser Mix bündelt die operativen Maßnahmen analog zu den angewendeten Strategien. Das Produktpositionierungsmodell ist der Ausgang für den Einsatz der Marketinginstrumente. Dieses Modell wird aus der Strategie abgeleitet und enthält drei Aspekte.

Produkteigenschaften: Enthält produktspezifisches Nutzenerwarten der Kunden. Sie sind die Basis für eine Kaufentscheidung der Konsumenten.

Konsumentenposition bzw. Anforderungsprofil: Sind die Anforderungen an das Produkt.

Markenposition bzw. Markenprofil.⁶⁰

4.7 Wettbewerbsstrategie-Konkurrenzanalyse

Die Strukturanalyse ist das Fundament für die nachfolgende Wettbewerbsstrategie. Für jede Positionierung ist eine Konkurrenz bzw. Branchenstrukturanalyse erforderlich. Durch diese Analyse können wichtige Informationen gewonnen werden. Im Wettbewerb geht es darum anders zu sein. Mit der Theorie bzw. dem Model von Porter (five forces

⁶⁰ vgl. Schmidbauer/Knödler Bunter (2004), S.137-144.

4. Zielmarktstrategie

Modell) kann die Wettbewerbsintensität gemessen werden. Dieses Modell gehört auch zur Marktanalyse.⁶¹

Das Modell beinhaltet:

- Bedrohung durch neue Konkurrenten
- Bedrohung durch Ersatzprodukte und Dienste: Diese entsteht wenn, günstigere oder qualitativ bessere Produkte oder Dienste vorhanden sind.
- Verhandlungsmacht der Lieferanten: Hat zum Beispiel der Lieferant eine Monopolstellung, wird ein deutlicher Druck auf die Abnehmer erzeugt.
- Verhandlungsstärke der Abnehmer: Es wird aufgezeigt, welchen Druck die Kunden in Bezug auf die Margen und Abnehmermengen auf die Unternehmen ausüben können.
- Rivalität unter den Wettbewerbern: Hier führt es generell zu einem hohen Wettbewerbsdruck. Es kommt zum Beispiel zu Preissenkungen, und die Branche zeigt geringes Wachstum.

Dieses Konzept beruht darauf, dass sich Unternehmen auf Ihr Umfeld konzentrieren müssen, und wie die nachfolgend dargestellten Kräfte („five forces model“) auf jede Branche wirken. Es zeigt gleichzeitig die Attraktivität, Profitabilität und die Intensität des Wettbewerbes.⁶²

⁶¹ vgl. Schmidbauer/Knödler Bunter (2004), S.145.

⁶² vgl. C. Zerres/M. Zerres (2006), S.16-19.

4. Zielmarktstrategie

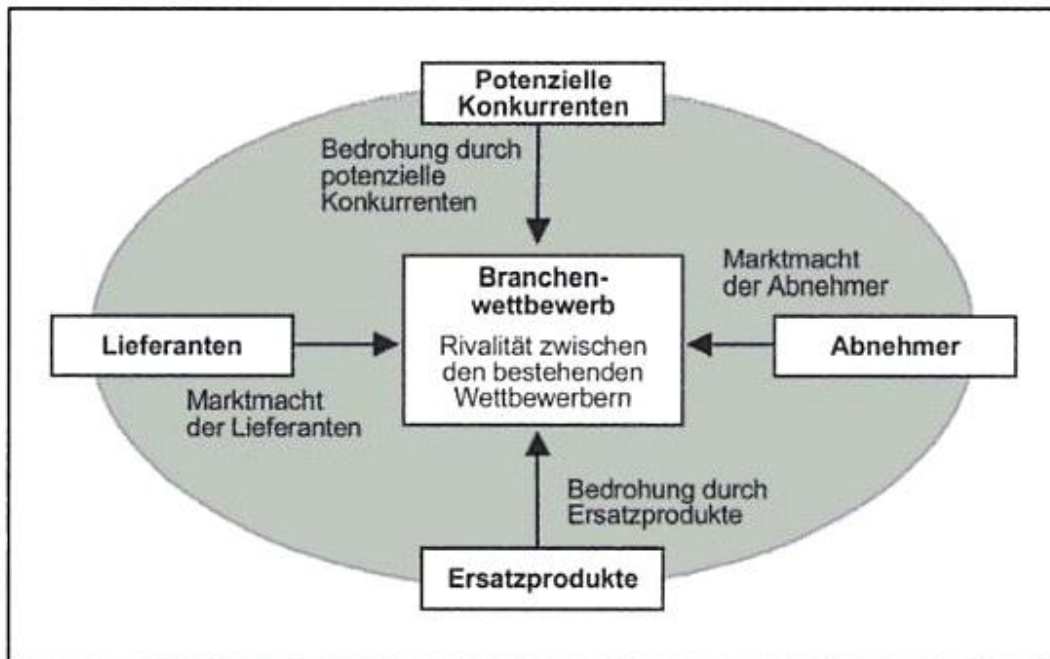


Abbildung 13: Five forces model [Quelle: <http://www.hs-emden-leer.de>, 10.02.2014.]

4.7.1 Wettbewerbsstrategie

In der Wettbewerbsstrategie geht es darum, ein Unternehmen in Beziehung mit seinem Umfeld zu setzen.

Das relevante Umfeld ist sehr weit gefasst. Der Kern ist die Branche, in dem das Unternehmen konkurriert. Die Spielregeln und Strategien des Wettbewerbes, die dem Unternehmen zur Verfügung stehen, werden von der Branchenstruktur stark beeinflusst. Alle Kräfte, die außerhalb des „Five Forces Model“ liegen, spielen nur im geringen Maße eine Rolle, da diese alle Anbieter treffen würden. Um mit diesen externen Kräften umgehen zu können, werden die Fähigkeiten jedes Unternehmens auf die Probe gestellt. Der Wettbewerb hat die Wurzeln in der ökonomischen Struktur und dessen Intensität hat nichts mit Glück, Pech oder dem Zufall zu tun, sondern geht weit über das Verhalten der Konkurrenten hinaus.

Der Wettbewerb ist von den vorher erklärten Kräften abhängig. Das Gewinnpotenzial wird durch Zusammenfassung der Stärke dieser Kräfte bestimmt und ist in jeder Branche unterschiedlich. Der Sinn einer Wettbewerbsstrategie liegt darin, die beste Position zu

4. Zielmarktstrategie

finden, um sich gegen diese Wettbewerbskräfte schützen bzw. diese zum Vorteil des Unternehmens nutzen zu können. Für die Strategieentwicklung muss unter der Oberfläche nach dem Ursprung dieser Kräfte gesucht werden. Der Ursprung zeigt die entscheidenden Stärken und Schwächen des Unternehmens.⁶³

Strategietypen

Es gibt drei Typen strategischer Ansätze, um sich gegen die Konkurrenz innerhalb einer Branche hervorzuheben.⁶⁴

- Kostenführerschaft
- Differenzierung
- Nischenstrategie (Konzentration auf Schwerpunkte)

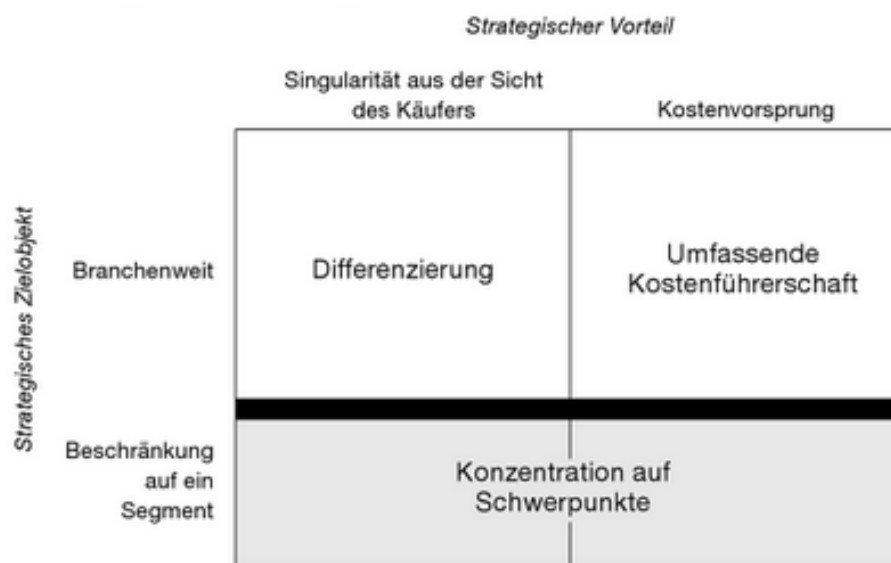


Abbildung 14: Strategietypen [Quelle: Michael E.Porter), 2013, S.79.]

⁶³ vgl. Porter (2013), S.37-41.

⁶⁴ vgl. ebd., S.73.

4. Zielmarktstrategie

Kostenführerschaft

Hat ein Unternehmen die Strategie einer Kostenführerschaft gewählt, ist es in der Lage, die Konkurrenten preislich zu unterbieten. Die Fähigkeit eines Unternehmens, Kostenführer und in weiterer Folge Preisführer zu sein, heißt, große Stückzahlen zu produzieren oder die Wertschöpfung an einen Standort mit niedrigen Kosten zu verlagern. Sinnvoll ist ein kostengünstiger Vertrieb und ein einfacher Herstellungsprozess. Die Kostenvorteile sind jedoch ständig durch das ständige Nachziehen (lernen und Imitieren) der Konkurrenz gefährdet. Markttrends können durch die ständige Konzentration auf die Kosten und die Produktion verpasst werden, und das bedeutet eine große Gefahr für das Unternehmen.⁶⁵

Differenzierung

Die Strategie der Differenzierung beruht darauf, ein Produkt oder eine Dienstleistung zu schaffen, die einzigartig auf dem Markt bzw. in der Branche ist (z.B. Markenname, Design, Technologie, Kundendienst, Händlernetz).

Im besten Falle differenziert sich das Produkt bzw. Unternehmen auf mehreren Ebenen. Die Differenzierungsstrategie hat das Ziel, sich gegenüber dem Wettbewerb abzusichern, und erzielt hohe Erträge. Dies erreicht das Unternehmen durch die Schaffung einer Position in Abhängigkeit des „Five Forces Model“.

Ein Problem dieser Strategie ist jedoch, dass einige Kunden nicht in der Lage bzw. bereit sind, einen höheren Preis zu zahlen. Die Differenzierungsstrategie könnte einen hohen Marktanteil ausschließen.⁶⁶

⁶⁵ vgl. Daum/Greife/Przywara (2010), S.32-33.

⁶⁶ vgl. Porter (2013), S.76-77.

4. Zielmarktstrategie

Nischenstrategie

Hier konzentriert sich das Unternehmen auf die Marktnischen. Das heißt, es werden nur bestimmte Abnehmergruppen oder ein geographisches Gebiet bedient. Ziel ist es, eine bessere Erreichbarkeit der Abnehmer zu erzielen, als es die Konkurrenz vermag. Das Ergebnis ist eine Differenzierung durch bessere Kundenerreichbarkeit oder niedrigere Kosten. Eine Möglichkeit der Verbindung von beidem ist auszuloten und sollte angestrebt werden. Auch bei dieser Strategie können hohe Erträge erzielt werden. Ein möglicher Vorteil ist die sehr geringe Gefahr durch Ersatzprodukte und den Anteil an meist sehr schwacher Konkurrenz in dieser Branchennische. Durch die Begrenzung des Marktes besteht ein möglicher Zielkonflikt zwischen Rentabilität und maximalem Umsatz.⁶⁷

⁶⁷ vgl. Porter (2013), S.77-78.

4. Zielmarktstrategie

Strategietyp	Gewöhnlich erforderliche Fähigkeiten und Mittel	Übliche organisatorische Anforderungen
Umfassende Kostenführerschaft	<ul style="list-style-type: none"> – Hohe Investitionen und Zugang zu Kapital – Verfahrensinnovationen u. -verbesserung – Intensive Beaufsichtigung der Arbeitskräfte – Produkte, die im Hinblick auf einfache Herstellung entworfen sind – Kostengünstiges Vertriebssystem 	<ul style="list-style-type: none"> – Intensive Kostenkontrolle – Häufige detaillierte Kontrollberichte – Klar gegliederte Organisation und Verantwortlichkeiten – Anreizsystem, das auf der strikten Erfüllung quantitativer Ziele beruht
Differenzierung	<ul style="list-style-type: none"> – Gute Marketingfähigkeiten – Produktengineering – Kreativität – Stärken in der Grundlagenforschung – Guter Ruf in Sachen Qualität und technologische Spitzenstellung – Lange Branchentradition oder einmalige Kombination von Fähigkeiten, die aus anderen Branchen stammen – Enge Kooperation mit Beschaffungs- und Vertriebskanälen 	<ul style="list-style-type: none"> – Strenge Koordination von Tätigkeiten in den Bereichen F&E, Produktentwicklung und Marketing – subjektive Bewertungen und Anreize anstelle von quantitativen Kriterien – Annehmlichkeiten, um hoch qualifizierte Arbeitskräfte, Wissenschaftler oder kreative Menschen anzuziehen
Konzentration	<ul style="list-style-type: none"> – Kombination der oben genannten Maßnahmen, gerichtet auf das bestimmte strategische Zielobjekt 	<ul style="list-style-type: none"> – Kombination der oben genannten Maßnahmen, gerichtet auf das bestimmte strategische Zielobjekt

Abbildung 15: Anforderungen an die Strategietypen [Quelle: Michael E.Porter, 2013, S.80.]

4.8 Marktbearbeitung

Ein Unternehmen kann einen Markt unter Beachtung der Marketingziele mit unterschiedlichen Strategien bearbeiten. Es kann zwischen differenzierten, undifferenzierten und konzentrierten Marktbearbeitungsstrategien wählen. Es ist zu klären, wie viele Segmente gleichzeitig bearbeitet werden sollen.

5. Firmenvorstellung

Bei der undifferenzierten Marktbearbeitungsstrategie ignoriert das Unternehmen die Differenz zwischen den Zielgruppen und bedient den Markt mit nur einem einzelnen Angebot.

Die Wahl dieser Strategie hat oftmals den Hintergrund fehlender Ressourcen, wie Personal, Kapital oder schlicht Unkenntnis.

Die konzentrierte Marktbearbeitungsstrategie konzentriert sich hingegen auf die bedeutendste bzw. größte Zielgruppe. Der Nachteil dieser Strategie ist oftmals die nicht Beachtung von anderen Segmenten.

Bei der differenzierten Marktbearbeitung wird jedes Segment für sich bearbeitet und für jede Zielgruppe ein eigenes Konzept entwickelt.⁶⁸

⁶⁸ vgl. Stotz/Wedel Klein (2013), S.93-94.

5. Firmenvorstellung

5.1 Mutterunternehmen



Abbildung 16: Mutterunternehmen [Quelle: www.Metagro.at, 15.01.2014.]

Die Firma Metagro Edelstahl AG wurde 1972 gegründet und hat ihren Firmensitz in A-3170 Hainfeld. Das Unternehmen beschäftigt 92 Mitarbeiter und verarbeitet Edelstahl zu funktionalen Produkten. Durch die hohen Qualitätsansprüche ihrer Kunden bzw. die langjährige Erfahrung in der Edelstahlverarbeitung bietet sie ihren Partnern maßgeschneiderte Lösungen vorwiegend in Einzelanfertigungen oder mittleren Losgrößen.

Sie verfeinert Funktion und Design in der Konstruktion und Verarbeitung ihrer breiten Palette an Edelstahl Produkten – von individuellen Großküchen, Edelstahlmöbeln, Kühlmöbeln, Industrieteilen bis hin zur Architektur.

Die Abnehmer sind ausnahmslos Küchenfirmen oder Wiederverkäufer. Ein direktes Auftreten am Markt bzw. ein Verkauf an den Endkunden besteht nicht.⁶⁹

Der Gesamtumsatz beträgt ca. 9 Mio. Euro im Jahr.

⁶⁹ vgl. www.Metagro.at, 15.01.2014.

5.2 Tochterunternehmen



Abbildung 17: Tochterunternehmen [Quelle: www.rech.at, 15.01.2014.]

Die Firma Rech Mechatronik GmbH, vormals Rech Kühlanlagen, ist seit 2004 die Tochtergesellschaft der Firma Metagro Edelstahl AG und hat ihren Firmensitz in 1230 Wien. Sie beschäftigt 14 Mitarbeiter und ist Spezialist in der Kälte- und Klimatechnik für Service, Wartung, neue Anlagen und Störungsbehebungen von Kleinkälteanlagen. Sie verfügt über eine vierzigjährige Erfahrung in der Branche.⁷⁰ Der jährlich steigende Umsatz beträgt etwa 2,5 Mio. Euro im Jahr.

Der Großteil der Kunden der Gastronomie nämlich wie Restaurants, Catering-Veranstalter und Hotels stammt aus Imperial, Bristol, Grand Hotel, Ritz Carlton.

Der kleinere Teil der Kunden kommt aus dem Lebensmittelgroßhandel und beliefert Supermärkte wie Hofer und Merkur.

5.3 Zusammenarbeit Metagro und Rech-Mechatronik

Die produzierten Kühlmöbel der Firma Metagro werden an Lieferanten (Küchen-Firmen) verkauft. Bei Fragen wie, Wartung, Störung, Garantie oder Zentralkühlung (Zusammenschließen mehrerer Kühleinheiten auf eine Zentralkühlung), wird die Aufgabenstellung an die Firma Rech Mechatronik weitergeleitet. Im umgekehrten Fall

⁷⁰ vgl. www.Metagro.at, 15.01.2014

5. Firmenvorstellung

wird bei Fragen an die Firma Rech bezüglich Neuanschaffung bzw. Erneuerung eines Kühlmöbels die Anfrage an Metagro weitergegeben.

In weiterer Form unterstützt die Firma Rech die Firma Metagro in der Weiterentwicklung der Kühlmöbel. Es fließen Innovationen und Verbesserungsvorschläge in die neuen Produkte ein, und es können zum Beispiel der Austausch der einzelnen Komponenten der Anlage schneller getätigt werden als zuvor.

Dadurch werden die Kosten für Garantieleistungen und ein großer Zeitaufwand, für Reparaturarbeiten gesenkt. Durch den ständigen Endkundenkontakt der Firma Rech können Feedbacks und Wünsche direkt an Metagro weitergeleitet werden, und so kann schnell eine Anpassung der Produktpalette erfolgen.

In dieser engen Zusammenarbeit tritt das Unternehmen als starke Einheit auf dem nationalen Markt auf und hat dadurch einen großen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz.

5.4 Auftritt auf dem internationalen Markt

Die Firma Metagro ist schon seit Jahrzehnten auf dem ausländischen Markt präsent. In den vergangenen Jahren hat sich der Export auf die Schweiz konzentriert und wirft einen beträchtlichen Umsatz ab.

Das Unternehmen setzt 42% der produzierten Kühlmöbel im Ausland und 58% an diverse Kunden in Österreich ab. Der ausländische Absatz verteilt sich zu 88% auf die Schweiz, und je 6% werden nach Deutschland und Tschechien exportiert.

Der Umsatz beträgt 3 Mio. Euro in der Schweiz und verteilt sich auf 13 Top Kunden. Einer der größten Kunden sind die Unternehmen Hugentobler mit einem Absatz von 3 Mio. Euro, Gammatech AG mit 250 000 Euro und Bio Trans AG mit 200.000 Euro.

5. Firmenvorstellung

Diese Kunden gehören zu den führenden Küchenfirmen im Land, wodurch Metagro eine hohe Marktpräsenz aufweist und sich auch mit Anfragen von diversen Kunden aus der Schweiz konfrontiert sieht.



Abbildung 18: Kühlmöbel [Quelle: www.rech.at, 15.01.2014.]

5.5 Probleme und Chancen auf dem internationalen Markt

Eines der großen Probleme ist der Garantieanspruch bei Störfällen der Kühlmöbel des Kältesystems in der Gewährleistungszeit nämlich Störfälle wie z.B. defekte Ventilatoren, Kühlstellenregler, Kühlaggregat, Leckagen im Rohrsystem usw.

Die beim Endkunden auftretenden Störfälle werden dann durch eine Partnerfirma vor Ort behoben. Die Behebung verursacht hohe Kosten, diese werden Metagro dann vom Kunden in Rechnung gestellt. Leider tritt das bei ca. 5 % der exportierten Waren auf, wobei das in der gesamten Kältetechnik als Regelfall angesehen wird. In der Schweiz entstehen so jährliche Kosten in Höhe von 30.000 Euro nur durch Garantiarbeiten.

5. Firmenvorstellung

Jedoch ist Metagro bestrebt, diese Kosten zu senken und beschäftigt sich mit dem Gedanken einer Direktinvestition in der Schweiz mit dem Tochterunternehmen Rech Mechatronik.

Mit der Direktinvestition können Garantieleistungen kostengünstig abgewickelt werden. Durch den Bekanntheitsgrad, den die Firma Metagro bereits durch den Kunden erworben hat, ist ein leichter Einstieg bzw. Markteintritt für die Dienstleistung der Kältetechnik möglich.

Durch den langjährigen Erfolg und dem erworbenen Know-how im Inland besteht durchaus die Chance, die Wettbewerbsvorteile in der Schweiz zu nutzen und umsetzen zu können.

Ein Erfolg im Ausland würde Gewinn, Umsatzpotenzial, Wettbewerbsvorteile und Größenvorteile im Marketing versprechen.

Das Risiko bei Misserfolg beinhaltet große Verluste und eine Niederlage auf internationaler Ebene.

5.6 Internationalisierung

Das Unternehmen ist bereits auf dem internationalen Markt tätig. Für das Unternehmen Metagro ist die Schweiz das attraktivste Land, das bereits mit dem Export bearbeitet wird und innerhalb des Unternehmens den größten Umsatz verantwortlich zeichnet. Damit ist die Wahl des Ziellandes festgelegt und ebenfalls die Zielmarktstrategie formuliert. Aufgrund einer Marktanalyse wurde im Vorfeld ein Mangel an Serviceanbietern für unsere Exportprodukte festgestellt. Ziel ist die Abdeckung dieser Lücke durch unsere Präsenz am Markt.

Auswahl der Rechtsform:

5. Firmenvorstellung

Für das Unternehmen kommen die Rechtsformen Joint-Venture, Tochtergesellschaft bzw. Akquisition in Frage.

5.6.1 Tochtergesellschaft

Diese Form des Markteintrittes erfordert einen hohen Kapitaleinsatz und ein damit verbundenes Risiko. Wie in der Theorie bereits erklärt, ist eine hohe Marktkennntnis erforderlich um konkurrenzfähig zu werden. Diese ausführliche Marktkennntnis ist zurzeit nicht vorhanden, und darum ist von dieser Gesellschaftsform eher abzuraten.

5.6.2 Akquisition

Aus meiner Sicht wäre eine Akquisition in unserem Fall die interessantere Lösung aus folgenden Gründen:

- Schneller Markteintritt
- bestehender Kundenstamm
- bestehende Geschäftsbeziehungen und Prozesse

Mehr auch wegen einen erwarteten kurzen Anlaufzeit bis zur vollen Funktion bei einer wesentlichen geringeren Investition als bei der Gründung einer Tochtergesellschaft. Weiters ist mit keiner Rivalität auf dem Markt zu rechnen.

Die Aufgabe ist es, eine kleine Firma zu finden, die bereits am Markt etabliert ist und deren Erwerb im Rahmen des dafür vorgesehenen Budgets liegt. Optimal wäre eine drei Mann Firma, deren Geschäftsfeld sich am besten mit unseren Interessen deckt (Montage, Service, Störungseinsatz von Kälte- und Klimaanlageanlagen).

5.6.2.1 Akquisitionsstrategie

Art: horizontale Akquisition (Das Unternehmen stammt aus derselben Branche)

Es wird ein „Friendly Take Over“ getätigt, um die Reibungsverluste bei den Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern klein zu halten.

Form: In unserem Fall wäre ein „Share Deal“ von Vorteil, da im Gegensatz zum „Asset Deal“ keine aufwendigen Verträge abgeschlossen werden müssen und es in unserem Interesse liegt, Geschäftsfelder zu übernehmen, aber nicht einzelne Wirtschaftsgüter zu erwerben. Angestrebt wird eine mind. 52 prozentige Beteiligung und keine volle Übernahme, um die Demotivierung der bestehenden Geschäftsleitung möglichst gering zu halten. Dadurch wird das Risiko stark reduziert und der Kapitaleinsatz klein gehalten. Sinnvoll wäre eine Vertragsoption auf eine Totalübernahme nach Erreichung der gesteckten Ziele.

5.6.2.2 Anforderungsprofil

- Gewünschte Zielgruppe wäre ca. 2 Millionen Euro Umsatz im Jahr
- Unternehmensgröße: 3-15 Personen

Rentabilität:

- Unternehmenskultur
- Dienstleistungsportfolio : Montage-, Service-, Störungsbehebung von Klima und Kälteanlagen
- Kundenstamm
- Stammkunden: Die Anzahl kennzeichnet die Stabilität

5. Firmenvorstellung

- Standort: Zentraler Standort mit kurzen Wegen zum Kunden

5.6.2.3 Ausgangssituation

Zur Zeit besteht eine unbefriedigende Situation hinsichtlich der Erfüllung von Garantie- und Serviceleistungen gegenüber unseren ausländischen Kunden aufgrund mangelnder Ressourcen.

5.6.2.4 Suche nach Übernahmeobjekten

Vorgangsweise wie in der Theorie beschrieben (strategische Suchfeldanalyse, trichterförmiges Vorgehen).

Die Prüfung und Bewertung der Übernahmeobjekte erfolgt nach dem 7 S Konzept.

Bei den anschließenden Verhandlungen werden die Rahmenbedingungen, Kaufpreisvorstellungen und Gewährleistungsansprüche festgelegt, welche die finanziellen, steuerlich rechtlichen und konzeptionellen Punkte beinhalten.

5.6.3 Joint- Venture

Sollte eine Akquisition nicht zustande kommen, würde sich als Alternative ein Joint-Venture mit einem unserer umsatzstärksten Kunden anbieten. In unserem Falle kämen die beiden Kunden Hugentobler und Gammatech in Frage.

5.6.4 Strategie

Das Joint Venture Unternehmen in der Schweiz soll aus mehreren Beteiligten bestehen.

5. Firmenvorstellung

Die Beteiligten in unserem Fall wären das Unternehmen Metagro-Rech Mechatronik, einer der Top Kunden, wie das Unternehmen Hugentobler oder Gammatech AG, und eine kleine Dienstleistungsfirma.

Das Joint-Venture ist zeitlich dauerhaft geplant.

Ein weiteres Ziel ist es, eine Nischenstrategie zu verfolgen, um unsere eigenen Produkte mit entsprechend hoher Qualität zu warten, zu servicieren und montieren zu können, um höchsten Qualitätsansprüchen zu genügen und dadurch maximale Kundenzufriedenheit zu erreichen.

Im ersten Schritt müssen Gespräche geführt werden, ob einer der 2 Top Kunden bereit wäre, ein Joint Venture einzugehen.

Als zweiter Schritt müsste ein Kleinunternehmen gesucht werden, welches die Dienstleistung bereitstellt und Miteigentümer bei diesem Joint Venture sein möchte. Eine weitere Möglichkeit wäre die Befragung der Mitarbeiter der Firma Rech, ob sich jemand bereiterklären würde, für einige Zeit in die Schweiz zu gehen. Dadurch wäre das Vertrauen auf hoher Basis und die Qualität der Dienstleistung müsste nicht hinterfragt werden. Ein sehr hoher Stellenwert am Anfang eines neu gegründeten Unternehmens ist die Motivation der Mitarbeiter. Darum besteht der Gedanke, dass ein beteiligter Mitarbeiter bzw. Miteigentümer des Joint Venture mit Sicherheit mehr Interesse an einer Wertsteigerung des neuen Unternehmens hat als ein normaler Mitarbeiter im Angestelltenverhältnis. Die günstigste Variante für uns wäre, mindestens einen unserer Mitarbeiter auf unbestimmte Zeit in die Schweiz zu entsenden und einen lokalen Mitarbeiter als Vertretung aufzubauen.

Der Nachteil bei dieser Form besteht darin, dass wir an einen Kunden gebunden sind und die Möglichkeit besteht, dass die anderen Kunden uns als Konkurrenz wahrnehmen. Dies könnte dadurch verhindert werden, indem das Joint-Venture unter einem eigenständigen Firmen Namen auftritt, der nicht offensichtlich mit unserem Joint-Venture Partner in Verbindung zu bringen ist.

5.7 Aufgaben der Eigentümer

Das neugegründete Joint Venture soll den Unternehmen Metagro und Rech Mechatronik gleichen. Einer der 2 Top Kunden liefert die Kühlmöbel und das Dienstleistungsunternehmen das Service, die Störungsbehebung und die Neumontage von Kühlanlagen. Unabhängig davon können die Garantiefälle des Unternehmens kostenschonend behoben werden. Buchhaltung und Lohnverrechnung des Joint Ventures werden an den dritten Eigentümer abgegeben.

6. Zusammenfassung

Durch den immer größer werdenden internationalen Wettbewerbsdruck ist es auch für relativ kleine Firmen wie Metagro-Rech Mechatronik unabdingbar, sich Strategien zu überlegen, um weiterhin auf dem internationalen Markt bestehen zu können. Dazu ist es erforderlich auf ausländischen Märkten Präsenz zu zeigen, um weiterhin ein positives Image bewahren und dadurch gegen die Konkurrenz bestehen zu können. Eines der Hauptprobleme ist, die richtige Markteintrittsform zu wählen, die für das Unternehmen die günstigste Form darstellt. Der entscheidende Punkt dabei ist es, das Geschäftsmodell zu finden, das mit dem geringsten Kapitaleinsatz den größten Ertrag verspricht. Gleichzeitig ist das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren, auf fremden Märkten Fuß zu fassen und in weiterer Folge eine einmal erworbene Position gewinnbringend auszubauen, um nicht vom Markt verdrängt zu werden, sondern im Gegenteil um Marktpositionen zu erobern und neue Geschäftsfelder zu erschließen. Wie bereits in dieser Arbeit beschrieben, ist im Vorfeld zur Marktaufbereitung ein erheblicher finanzieller Aufwand an Informationsbeschaffung und Strategieentwicklung erforderlich. Hat man sich schlussendlich für eine Markteintrittsform entschieden, stehen noch aufwändige Verhandlungen bzw. Klärungen mit dem zukünftigen Geschäftspartner an. Sind alle Punkte im Vorfeld geklärt, steht einer hoffentlich erfolgreichen Geschäftsgründung im Ausland nichts mehr im Wege.

▪ Literatur

Bannenberg (2011): Ann-Kristin, Bannenberg; Die Bedeutung interkultureller Kommunikation in der Wirtschaft.-1.Auflage.- Kassel: Kassel University Press GmbH, 2011

Behnam (1998): Michael, Behnam;
Strategische Unternehmensplanung und ethische Reflexion.-Auflage 1: Wissenschaft & Praxis, 1998

Behr/Semmlinger (2004): Marhild von Behr; Klaus, SemmlingerInternationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen.-1.Auflage.-München: Campus Verlag, 2004

C. Zerres/M. Zerres (2006): Christopher, Zerres; Michael, Zerres;
Marketing-Controlling.- 2.Auflage: Stuttgart: : Kohlhammer GmbH, 2006

Caphausen (2007): Bernd, Caphausen;
Strategisches Management.-2.Auflage: München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2007

Daum/Greife/Przywara (2010): Andreas, Daum; Wolfgang, Greife; Rainer, Przywara;
BWL für Ingenieure und Ingenieurinnen: Was man über Betriebswirtschaft wissen sollte.- 1.Auflage: Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag, 2010

Dülfer / Jöstingmeier,(2008): Eberhard, Dülfer; Bernd, Jöstingmeier
Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen.-7.Auflage: München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2008

Freter (2008): Hermann, Freter; Markt- und Kundensegmentierung: Kundenorientierte Markterfassung und –bearbeitung.- 2.Auflage: Stuttgart: Kohlhammer GmbH, 2008

Haas/Neumair (2006): Hans-Dieter, Haas; Simon-Martin, Neumair; Internationale Wirtschaft.- München-Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2006

Haller (2012): Sabine, Haller; Dienstleistungsmanagement: Grundlagen - Konzepte – Instrumente.-5.Auflage: Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr.Th. Gabler/ Gwv Fachverlag GmbH, 2012

Heiduk (2005): Günter S., Heiduk; Außenwirtschaft: Theorie-Empirie und Politik der interdependenten Weltwirtschaft.-1.Auflage.-Heidelberg: Physica Verlag, 2005

Heiß (2004): Marianne, Heiß;
Strategisches Kostenmanagement in der Praxis: Instrumente, Maßnahmen, Umsetzung.- 1.Auflage: Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr.Th. Gabler/ Gwv Fachverlag GmbH, 2004

Jung (2007): Hans, Jung; Controlling.-2. Auflage.-München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2007

Literatur

Kotler/Armstrong/Wong/Saunders (2011): Philip, Kotler; Gary, Armstrong; Veronica, Wong; Grundlagen des Marketing.- 5.Auflage: München: Pearson Studium, 2011

Krcmar, Böhmman (2010): Helmut, Krcmar; Tilo, Böhmman; Ranjana, Sarkar Export und Internationalisierung wissensintensiver Dienstleistungen.- 1.Auflage.-Lohmar-Köln: Josef Eul Verlag GmbH, 2010

Kutschker / Schmid (2005): Michael, Kutschker; Stefan, Schmid; Internationales Management.- 5.Auflage.- München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2005

Kutschker / Schmid (2011): Michael, Kutschker; Stefan, Schmid; Internationales Management.- 7.Auflage.- München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2011

Lattermann (2010): Christoph, Lattermann; Corporate Governance im globalisierten Informationszeitalter.-1.Auflage: München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2009

Meffert/Bruhn (2006): Heribert, Meffert; Manfred, Bruhn; Dienstleistungsmarketing.- 5.Auflage: Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr.Th. Gabler/ Gwv Fachverlag GmbH, 2006

Mellewigt (2003): Thomas, Mellewigt; Management von Strategischen Kooperationen: Eine Ressourcenorientierte Untersuchung in der Telekommunikationsbranche (Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung).- 1.Auflage: Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GWV Fachverlage GmbH, 2003

Merkel (2002): Reinhard, Merkel; Internationales Management.-1.Auflage.-Wiesbaden: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2002

Merkel (2010): Reinhard, Merkel; Internationales Management.-2.Auflage.-Marbach: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2014

Mordhorst (2014), Claus F.,Mordhorst; Ziele und Erfolg unternehmerischer Lizenzstrategien.-7.Auflage.-Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2014

Perlitz, Schrank (2013): Manfred, Perlitz; Randolph, Schrank Internationales Management.- 6.Auflage.-Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH, 2013

Perpels, (2007): Werner Perpels; Vertriebsmanagement in Theorien und Praxis: 7.Auflage.-München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2007

Pohl (2008): Jörg, Pohl; Internationale Handelslogistik: Ergebnisse und Wirkungen alternativer Logistikkonzepte des Handel.- 1.Auflage: Berlin: Logos Berlin, 2009

Literatur

- Porter (2013): Michael, Porter;
Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten.-
12.Auflage: Frankfurt am Main: Campus Verlag, 2013
- Puck / Leidl (2011): Jonas, Puck; Christoph, Leidl;
Außenhandel im Wandel: Festschrift zum 60. Geburtstag von Reinhard Moser: Berlin-
Heidelberg: Physica, 2011
- Runia/Wahl/Geyer/Thewissen (2011): Peter, Runia; Frank, Wahl; Olaf, Geyer; Christian
Thewisse; Marketing:
Eine prozess- und praxisorientierte Einführung.- 2.Auflage: München: Oldenbourg
Wissenschaftsverlag, 2011
- Schmid (2006): Stefan Schmid; Strategien der Internationalisierung: Fallstudien und
Fallbeispiele.-2.Auflage: München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2006
- Schmidbauer/Knödler Bunter (2004): Klaus, Schmidbauer, Eberhard, Knödler, Bunte;
Das Kommunikationskonzept: Konzepte entwickeln und präsentieren.- 1.Auflage:
Potsdam: Talpa Verlag; University Press Umc Potsdam
- Stelling Johannes N., Kostenmanagement und Controlling.-3.Auflage.-München:
Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2009
- Stotz/Klein (2013): Waldemar, Stotz; Anne, Wedel, Klein;
Employer Branding: Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber.-2.Auflage: München:
Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2013
- Welge / Holtbrügge (2001): Martin, Welge; Dirk, Holtbrügge;
Internationales Management.-2.Auflage:Landsberg-Lech: Verlag Moderne Industrie, 2001
- Wirtz (2003): Bernd, Wirtz;
Mergers & Acquisitions Management: Strategie und Organisation von Unternehmens-
zusammenschlüssen.-1.Auflage: Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr.Th.
Gabler/ Gwv Fachverlag GmbH,2003
- Zentes / Swoboda / Morschett, (2005): Joachim, Zentes; Bernhard, Swoboda; Dirk,
Morschett; Kooperation, Allianzen und Netzwerke.-2.Auflage.-Wiesbaden: Gabler
Verlag, 2005

Internetquellen

<http://bliki.international-management-notes.eu>,15.01.2014, 14:00

https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/Standort-und-Innovation/Standortpolitik/Wirtschaftskraft_KMU_Onlineversion.pdf, 5.04.2014, 19:00

Literatur

<http://www.wiwi.uni-muenster.de/06/toplinks/glossar/glossar.php?begriff=78>, 15.01.2014, 21:00

<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/joint-venture/joint-venture.htm>, 15.01.2014, 18:30

<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/economies-of-scope/economies-of-scope.htm>
1.04.2014, 15:00

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/marktsegmentierung.html>, 30.05.2014, 17:00

<http://derwirtschaftsinformatiker.de/2012/11/17/corporate-management/marktabgrenzungen-am-beispiel-des-deutschen-getrankemarkts/>,
30.05.2014, 1:00

<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/marktanalyse/marktanalyse.htm>, 30.05.2014, 2:00

http://www.managementpraxis.ch/praxistipp_view.cfm?nr=43, 30.05.2014, 2:00

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Wien, den Juli 2014

Markus STEFAN